

Syddansk Universitet

Innovation og vækst på landet

Brink, Tove

Publication date:
2010

Document Version
Forlagets udgivne version

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Brink, T. (2010). Innovation og vækst på landet: Hvad karakteriserer virksomheder, der deltager i fødevarenetværk? Syddansk Universitet. Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter. (CLF Report ; Nr. Maj, Vol. 2).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Innovation og vækst på landet

Hvad karakteriserer virksomheder, der deltager
i fødevarenetværk?



Tove Brink

Danish Centre for Rural Research (CLF)
University of Southern Denmark
CLF Report 2/2010

Innovation og vækst på landet

Hvad karakteriserer virksomheder, der deltager
i fødevarenetværk?

Tove Brink

Maj 2010

Alle rettigheder forbeholdes centret (CLF). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatterne, 2010.

Center for Landdistriktsforskning
CLF REPORT 2/2010

ISBN 978-87-91304-45-3

Forfatterne
Center for Landdistriktsforskning
Syddansk Universitet
Niels Bohrs Vej 9-10
DK-6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 4221
Fax: 6550 1091
E-mail: clf@sam.sdu.dk

Indholdsfortegnelse

Summary.....	5
1 Indledning	7
2 Metode til indsamling af data i de tre netværk.....	11
3 Resultater af undersøgelsen.....	15
3.1 Grundlæggende informationer om netværksvirksomhederne.....	16
3.2 Vækst og vækstforventninger i netværkene.....	27
3.3 Forbindelser i økonomisk, socialt og fysisk rum.....	35
3.4 Præferencer i arbejdssituationen.....	48
3.5 Virksomhedskulturelle træk.....	53
3.6 Læringsformer	68
3.7 Innovationsformer.....	73
3.8 Ønsker til netværkssamarbejde fremover	79
4 Karakteristika for de deltagende virksomheder	91
5 Konklusion	97
6 Litteraturliste	99

Summary

This report reveals findings from descriptive analyses of three food networks in rural Denmark with the aim to contribute to the understanding of the approach to innovation and growth in the participating network companies. What characteristics do the participating companies in food networks have in relation to innovation and growth? How can growth be understood in these companies? How do they approach innovation and learning? What connections to collaboration partners do these networking companies have? How are they embedded in economic systems, social and physical space? How is this enabled by personal preferences and organizational culture? And what would they like to gain by the collaboration in the network? Through analyses of these questions the aim is to reveal characteristics of these networking companies in the food sector. The characteristics can be used for further development and understanding of how organizing processes can enable innovation and growth.

The descriptive analyses are based on data from an on-line questionnaire in three food networks called: Sønderjyske Madglæder, Vadehavsprodukter and Småøernes Fødevarenetværk in the period April to May 2009. All in all 93 food producing companies participated in the three networks and 60 of them responded on the questionnaire. The data are analyzed through descriptive techniques with the aim to reveal the characteristics of issues contained in innovation and growth. The aim is further to give a contribution to the three food networks' understanding of themselves and the innovation and growth in these networks. The data are computed through statistical analysis of mean, standard deviation and correlations in the responses in the different areas. Supplementary qualitative comments from the respondents are also employed.

The findings reveal a considerable growth in these network companies. Despite of the financial crisis they still have confidence and dedication to future growth. They are generally embedded in economical, social and physical spaces in the rural areas. The majority of companies have many important collaboration partners – however, some do not have collaboration partners. The owners of the participating companies are generally outgoing and positive. The organizational culture is characterized through new ideas coming from management, a positive mood is aimed in the company, actions are done fast, telling openly about their company, focusing product and process quality. In the learning field they prefer reflection and observation with action as an uncorrelated element. At the moment, innovation is primarily focused on development of new products and is executed in a spontaneous way through 'the good idea'. In the future much more emphasis is on process innovation and systematic innovation.

This change in innovation content is considerable and is anticipated to challenge the networking companies in the future. In the network they want to work with many issues. Innovation ranks high on the list of future initiatives.

Therefore, interesting research can be undertaken in these food networks in relation to their innovation and growth potential. It is important to reveal the characteristics of the companies because their commonalities can be used for identity building. Further it will be very useful to reveal their differences for elaboration in the network. A multitude of characteristic boundaries emerge, which can be both an asset and a liability for the network participants dependent on how they can utilize the organizing aspect of these boundaries in their collaboration. The organizing process between new ideas and control of performance in an innovation is a transformation process. The commonalities can support and differences can enrich the organizing for innovation. Therefore, discussions of both commonalities and differences provide the platform to enable innovation and growth. This report is a contribution to these discussions in the networks for self-organizing of their innovation and growth.

1 Indledning

Organisering i netværk forventes at være én af de ti vigtigste dimensioner indeholdt i systemisk innovation som vist af Edquist (2004), Asheim og Coenen (2005). Ifølge deres forskning danner netværkstilgangen på regionalt niveau en interessant platform for vidensudveksling mellem aktørerne, fordi muligheden for at anvende og kombinere ny viden af mere tavs karakter er til stede (Nonaka and Takeuchi (1995)). Netværket kan skabe en platform for samarbejde, hvor man kan tilføre ny viden – 'exploration' og udforske den viden man allerede har dybere – 'exploitation' jf. March (1991). Powell, Koput og Smith-Doerr (1996) har undersøgt effekten af netværkssamarbejde inden for bioteknologiområdet, der er karakteriseret ved betydelig teknologi intensivitet og fundet, at innovation og signifikante nye værdier kan skabes gennem netværkssamarbejde. Men hvordan forholder det sig i mindre teknologiintensive områder, såsom fødevareområdet? Denne rapport vil beskrive nogle netværkssamarbejder, der foregår inden for fødevareområdet i de danske landdistrikter og herigennem afdække de karakteristika for vækst og innovation, som virksomheder, der deltager i fødevarenetværk, har. Det er et første skridt til at forstå netværkssamarbejde inden for fødevaresektoren i landdistrikter.

Den forventede værdiskabelse må antages at have en positiv betydning for det sociale og fysiske rum i de landdistrikter, hvor de undersøgte netværkssamfund befinder sig. Netværkene er derfor en lokal ressource, der eventuelt kan bruges mere aktivt i landdistriktudviklingen jf. OECD Rural Policy Review (2006), hvor man i højere grad søger en '... multi-sectoral, place-based approach that aims to identify and exploit the varied development potential of rural areas'. Det er derfor vigtigt og interessant at analysere de deltagende virksomheder i fødevarenetværk med henblik på at afdække karakteristika omkring deres multi-sektorielle og lokalt forankrede tilgange samt deres fokus på innovation og vækst. Hvor stor vækst forekommer i deres virksomheder? Hvordan arbejder disse virksomheder med innovation og læring? Hvordan arbejder de med nye ideer og kontrol? Og hvad vil de gerne opnå gennem netværket? Data til besvarelse af disse spørgsmål er indsamlet under finanskrisen, og det giver en unik baggrund for at efterprøve deres medejerskab og vilje til innovation og vækst.

Finanskrisen begyndte i efteråret 2008 og blev hurtigt meget mærkbar i mange virksomheder. Dataindsamlingen til denne arbejdsrapport er foretaget i perioden fra april til maj 2009. På dette tidspunkt var stort set alle brancher ramt af finanskrisen og kendte betydningen af den for deres virksomhed. Det giver en god mulighed for at undersøge vækst og vækstforventningerne i disse netværkssamfund. Der tages ikke udgangspunkt i en analyse af netværket som organisatorisk hele. Det er netværksmedlemmernes virksomheder, der er de økonomiske enheder for innovation og vækst i netværkene. Derfor indhentes oplysningerne på virksomhedsniveau hos deltagerne i netværket. Virksomhederne har imidlertid gennem deres deltagelse i fødevarenetværk udtrykt et klart ønske om at lade deres egen virksomhed indgå i netværkssamarbejde og

herigennem vist vilje til at åbne deres virksomhed for informationer og aktiviteter fra andre virksomheder. Jf. Ashby's (1962) 'law of requisite variety' burde denne vilje til åbenhed afføde en mere varieret informationsudveksling, der jf. Ashby's lov er en forudsætning for organisationens evne til at udvælge og gennemføre nye tiltag.

I den økonomiske teori er grænsen i en organisation bestemt af transaktionsomkostningstankegangen – først udviklet af Coase (1937) og videre udviklet af Williamson (1996). Den grundlæggende ide er at sammenligne koordinationsomkostninger internt med samhandelsomkostninger eksternt og så vælge det alternativ med mindst omkostninger. I nogle tilfælde er det mere effektivt at koordinere transaktioner eksternt gennem markedet (konkurrence og alternative omkostninger), i andre tilfælde er det mere effektivt internt at lade et organisatorisk hierarki styre specielt sårbare og værdifulde transaktioner. Grænsen mellem det eksterne og interne i en organisation er gennem denne tilgang styret ud fra rationelle beregninger og økonomiske fordele ved transaktioner af varer og tjenesteydelser.

Efter nogle teoretikeres opfattelse befinder netværksorganiseringen sig imellem disse tankegange om eksternt og intern koordinering af transaktioner jf. Thorelli (1986) og Powell (1987). Senere ser Powell (1990) imidlertid netværksorganiseringen som en helt selvstændig organisationsform, der ikke befinder sig på dette kontinuum mellem marked og hierarkisk kontrol. Grundlæggende fordi netværk er baseret på relationer, hvor markeds- og hierarkitankegangen baserer sig på henholdsvis priser og på regler og rutiner. Det medfører en helt anden form for samarbejde, hvor 'reciprocity' er et centralt begreb. 'Reciprocity' kan oversættes med gensidighed, der i litteraturen er et flertydigt begreb f.eks. i den mest regelrette forståelse 'øje for øje og tand for tand' eller mere varieret 'at behandle andre som man gerne selv vil behandles/ eller behandle dem som de andre gerne vil behandles'. Igennem nogle af deltagerne kommentarer igennem rapporten og meget tydeligt til sidst i denne rapport, hvor de udtaler sig om, hvad de gerne vil opnå med netværket, kan man glimtvis spore deres ønsker om samarbejde som en form for gensidighed. Det understøtter Powells tankegang om relationer som et meget centralt element i netværksorganisationer. Det betyder en anderledes organisationsform, der har behov for en eksplorativ tilgang for at afdække karakteristika til at forstå, hvordan denne organisationsform virker i fødevarenetværk i landdistrikter.

I netværk samarbejder de enkelte virksomheder i et løst koblet system for at opnå et defineret mål. Deltagerne anvender netværket som fælles ressource for at opnå målet. Det er derfor også et direkte link til ressourceafhængighedsteorien, hvor man anvender en række taktikker for at udnytte de tilstedeværende og nødvendige ressourcer ved at justere på organisationens grænser. Det kan ske ved hjælp af alliancer, fusioner, virksomhedsovertagelser og netværksorganisering set i forhold til de ressourcer virksomheden har behov for i forhold til virksomhedens forretningsmodel. Konsekvensen heraf er en aktiv og kontinuerlig flytning af grænser efter de løbende og foranderlige behov. Et netværk har typisk gennem deres løst koblede system gode mulighe-

der for tilgang til nødvendige ressourcer. Der er derfor tale om kontinuerlige bindende og brobyggende relationer og handlinger mellem netværksdeltagerne. Herigennem kan de understøtte og øge innovationer samt gøre dem mere robuste. Det betyder naturligt også en afsmitning til det sociale og fysiske område for disse netværksdeltagere. Det sker, når innovation og vækst f.eks. nødvendiggør flere ansatte, vækst hos distributionsvirksomheden i nabobyen, flere busforbindelser, besøgende til spisning på det lokale spisested og udvidelse af bygninger og jordanlæg til ansatte og virksomhed etc.

Forbindelserne i et netværk kan i en sociologisk tilgang beskrives i rum. Tankegangen er, at individet eksisterer i forskellige rum, der har en overlappende indvirkning og indlejring, som det er nævnt af Tanvig og Keldsen (2000) i landdistriktsforskningen. Herved dannes forskellige forbindelser. Disse teoretiske overvejelser er baseret på Castell's teori (1996; 2003) omkring økonomiske, fysiske og sociale rum og flowet imellem dem. Denne rapport vil forsøge at beskrive de karakteristika, som disse rum har for netværksdeltagerne. Herved afdækkes også de underliggende handlinger, der indgår i organisationens struktur i det som Giddens (1979) i sociologisk sammenhæng kalder 'structuration', hvor der sker en fortløbende interaktion mellem handlinger og strukturer i samfundet.

Fokus vil i denne rapport være på organiseringen hos det enkelte netværksmedlem. Hvilke handlinger og strukturer eksisterer her? Hvad karakteriserer dem? Det er nærliggende, at de deltagende i netværket vil benytte sig af de angrebsvinkler, som de allerede kender og er vant til at benytte i egen virksomhed, når de agerer i netværkssammenhæng. Jævnfør Weicks (1969) begreb om 'sense-making', så skabes mening hos den enkelte af de handlinger, som den enkelte allerede har udført. Når de samarbejder i netværket kan de opnå en kollektiv 'sensemaking' jf. Weicks (1995) begreb om 'organizing', hvor de kan hjælpe hinanden til at forstå og udføre nye handlinger. Den anden vej rundt er det også nærliggende at antage, at de elementer af netværkstiltag, som netværksmedlemmerne kan bruge i egen organisation, vil begrænses af, hvordan deres egen organisation kan absorbere de nye tiltag jf. Hernes's (2004) begreb om 'composite boundaries frame', der begrænser netværksdeltageres evne til at omsætte tiltag i egen organisation. Derfor er det af værdi at afdække de mentale og kulturelle karakteristika samt 'boundaries' – både på individuelt og organisatorisk niveau, der forefindes hos netværksdeltagerne. Herigennem kan netværksdeltagerne bedre forstå og handle på de fremtidige tiltag, der er nødvendige for at innovation og vækst kan fremmes i netværket.

Denne rapport vil tage udgangspunkt i en gennemgang af metode til dataindsamling. Dernæst vil de deskriptive kvantitative resultater af undersøgelsen blive gennemgået område for område, hvor svarenes fordeling afdækkes med angivelse af gennemsnit, varians og korrelation. I den forbindelse afdækkes også markante forskelle og ligheder mellem de tre netværk. Kvalitative kommentarer inddrages til at belyse netværksdeltageres opfattelse af væsentlige områder i forbindelse med spørgsmålene. Gennemgangen vil starte med de grundlæggende informationer om netværksdeltageres virksomhed. Dernæst

vil vækst og vækstforventningerne blive afdækket og sat i perspektiv til finanskrisen. Herefter analyseres forbindelserne i de økonomiske, sociale og fysiske rum samt kulturelle træk i organisationerne, foretrukne lærings- og innovationsformer samt fremtidige netværksaktiviteter. Til slut sammenfattes resultaterne i en karakteristisk profil for de deltagende virksomheder i fødevarenetværk. En konklusion afrunder rapporten.

2 Metode til indsamling af data i de tre netværk

I samarbejde med et projektteam på IFUL - Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter på Syddansk Universitet – har jeg i 2009 udarbejdet et spørgeskema til tre forskellige fødevarenetværk:

- ‘Sønderjyske Madglæder’ – 27 SMV’ere inden for fødevareområdet i Sønderjylland.
- ‘Vadehavsprodukter’ - 85 SMV’ere, hvoraf 49 SMV’ere befinder sig inden for fødevareområdet i Sydvestjylland.
- ‘Småøerne’ – 17 SMV’ere inden for fødevarer på de mindre øer i Danmark.

I spørgeskemaet søges grundlæggende økonomiske oplysninger afdækket, vækst, organisationskultur samt innovation hos de deltagende virksomheder i netværket. Desuden spørges om deres ønsker til fremtidig deltagelse og brug af netværket. Spørgeskemaet kan ses i sin fulde længde i appendiks 1. Det forventede tidsforbrug til besvarelse af spørgeskemaet er sat til 25 min., da gennemløb med testpersoner faldt ud mellem 20 min. til 30 min. Dette tidsforbrug er oplyst til de potentielle respondenter, inden de startede på besvarelsen for at undgå frafald midt i besvarelsen. Dataene er indsamlet on-line. Dette system giver mulighed for at gå ind igen, hvis man har stoppet besvarelsen og fortsætte besvarelsen, hvor man slap. Forskningsteamet kan se om spørgeskemaet ikke er helt gennemført og har i de få tilfælde, hvor dette er hændt, kontaktet de pågældende for at få dem til at gennemføre spørgeskemaet. Der er da også på den baggrund kun et meget begrænset frafald af besvarelser på helt enkeltstående spørgsmål på omkring syv procent.

Det fremgår af spørgeskemaet, at dataene er indsamlet med lukkede svarmuligheder kombineret med åbne kommentarer for hvert spørgsmål. Det betyder, at dataene primært er kvantitative med supplement af kvalitative kommentarer. I den kvantitative del er anvendt en Likert interval skala med syv gradueringer, hvilket gør det let for respondenterne at svare og krydse en af de syv bokse af. Samtidig giver det en graduering af svarene, så forskelle kan afdækkes. Respondenterne har travlt, og er ikke i deres dagligdag vant til at side i længere tid og læse. Derfor skal spørgsmålene være korte og lette at svare på for at sikre en tilstrækkelig svarprocent. Spørgsmålene er tilstræbt formuleret, så de er umiddelbart forståelige, og respondenterne opmuntres til at svare impulsivt. Test er gennemført på dette med den øvrige forskergruppe og et udvalg på tre respondenter fra hvert netværk.

I forbindelse med de økonomiske spørgsmål, kan der i respondentgruppen være en tilbøjelighed til ikke at ville svare på disse spørgsmål, da de anses som forretningshemmeligheder eller anses for at ‘gå for tæt på’ personligt hos den enkelte virksomhedsejer. For alligevel at få disse væsentlige oplysninger, er der fastsat rummelige intervaller inden for hvilket svaret kan ligge. I den videre bearbejdning af dataene bruges middelværdien i intervallet som beregningsgrundlag. For at dette giver et helt korrekt billede af forholdene, skal de speci-

fikke svar fordele sig ligeligt inden for intervallet. Det gør de næppe, men usikkerheden er begrænset, da vi taler om intervaller på 10 mio. kr. for omsætning, vækstprocent intervaller på 5 procent og det samme for resultatprocent i forhold til omsætning. I disse intervaller beregnes videre på det midterste svar i intervallet, så der kan maksimalt være en afstand for f.eks. omsætningen på 5 mio. i både negativ og positiv retning. Hertil bør pointeres, at de helt små virksomheder med en omsætning på 0-1 mio. kr. har et interval for sig selv, der går fra 0-1 mio. kr., så her er fejlmargen maksimalt 500 t.kr. Dette lavere interval er indsat for ikke at forvride resultatet på baggrund af forskerteamets forventninger om mange meget små virksomheder i datagrundlaget. Alternativt til disse rummelige intervaller ville være ikke at få svar nok til analyse af disse forhold. Næsten alle respondenter har svaret på disse spørgsmål, jf. de tidligere bemærkninger om frafald på enkelte spørgsmål.

En analyse af denne art er ikke tidligere foretaget i disse relativt nyetablerede netværk. Deres svar kan således ses som første bidrag til en generel afklaring af netværkets organisatoriske grundlag for innovation og vækst. Fordelen ved denne metode til 'selvrapportering' er, at alle har svaret ud fra samme spørgsmål. Det giver mulighed for en generel og sammenhængende analyse af indholdet af svarene. Imidlertid er det ikke sikkert, at alle respondenterne har opfattet spørgsmålene på samme måde, da alle respondenter har forskellige erfaringer og viden at forstå spørgsmålene med. Derfor repræsenterer dataene ikke entydige 'sandheder', men derimod er dataene et grundlag for videre drøftelse af innovation og vækst i netværkene og fortløbende tolkning samt forskning. Denne selvrapporteringsmetode kan også medføre lidt for høje værdier på f.eks. vækst og præferencer. Dette fænomen er velkendt i forbindelse med f.eks. lønstatistikker indsamlet via selvrapportering hos lønmodtagere og initieret af lønmodtagerorganisationer. Det er ikke muligt at verificere de data, som officielt registreres endnu, da disse statistikker på omsætning m.v. ikke er så opdaterede som dataene i denne rapport. I forbindelse med enkelte respondenter har det været muligt på forskellig vis at verificere nogle af dataene. Her har der været rigtig god overensstemmelse mellem svarene i denne undersøgelse og den anden kilde. Men datagrundlaget bør generelt læses med forbehold for, at der gennem denne selvrapportering kan være tale om lidt forhøjede værdier. Dog typisk ikke så meget, at det forstyrrer de generelle konklusioner væsentligt.

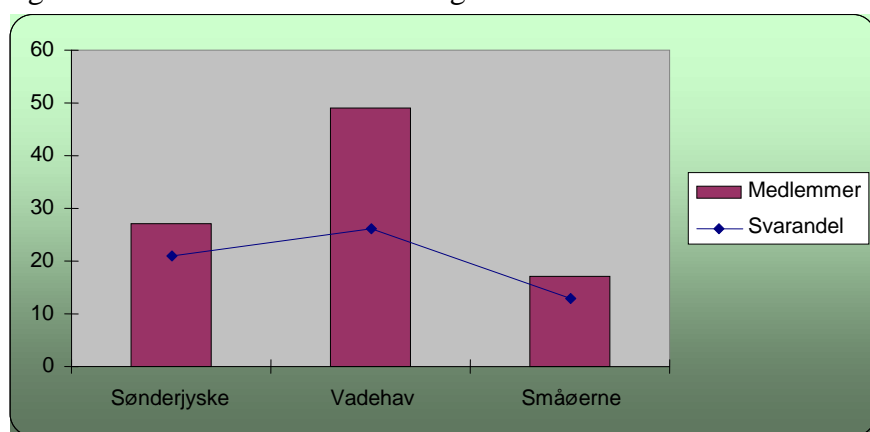
Fordelen ved denne selvrapporteringsmetode er endvidere, at data kan indsamles hurtigt, hvilket medfører mere aktuelle oplysninger. Desuden kan man indsamle specifikke data på samme tid. Dermed er tidsfaktoren ikke et forstyrrende element i tolkningen, og der kan præsenteres et tværsnit af dimensioner og karakteristika for fødevarenetværk pr. april-maj 2009. Det betyder, at rapporten primært kan belyse niveau af forskellige karakteristika og forskelle i niveau imellem de tre involverede netværk. Dog kan udviklingen i karakteristika belyses i forbindelse med spørgsmål om nuværende og fremtidige karakteristika, hvilket er muligt i forbindelse med innovation og vækstdata.

Med hensyn til gyldighed og pålidelighed skal spørgeskemaet være tilgængeligt og forståeligt for alle relevante respondenter i løbet af implementeringen. Dette kræver prætests af on-line systemet og af selve ordlyden og strukturen af spørgeskemaet samt logisk test af spørgeskemaet. Spørgsmålene er primært udvalgt ud fra resultaterne af en tidligere observations- og aktionsforskning i et af de undersøgte netværk – Sønderjyske Madglæder. Yderligere har forsker-teamet fra LIV-projektet hos Center for Landdistriktsforskning (CLF) tilknyttet Syddansk Universitet bidraget med kommentarer og ændringsforslag. Desuden er værdifulde kommentarer og forslag modtaget fra testpersonerne og integreret i spørgeskemaet inden endelig udsendelse til alle deltagere i de tre netværk.

Der er udført kontrol med, at spørgeskemaet er udsendt på samme måde til alle, og at svarene er registreret korrekt i databasen i forhold til de afgivne svar. Dette kræver prætest af udførelse, datafangst og dataarkivering. Det er foretaget under hele forløbet. Analyse af data er udført med relevante statistiske værktøjer for at finde signifikante forskningsresultater i dataene. En forskningsassistent er indgået i projektet med en kritisk og kontrollerende rolle under hele dataindsamlingsforløbet.

Besvarelsesprocenten for dataindsamlingen er tilfredsstillende. I alt 65 procent af de respondenter, der fik spørgeskemaet tilsendt, afgav svar. Besvarelsesprocenten er lidt forskellig mellem de tre netværk, hvor højeste besvarelsesprocent på 78 procent kom fra Sønderjyske Madglæder til 76 procent svar fra Småøerne og 53 procent svar fra Vadehavsprodukter. Vadehavsprodukter er det største netværk, som også omfatter virksomheder, der ikke tilhører fødevarerområdet. Det kan måske være forklaringen på den relativt lave besvarelsesprocent fra dette netværk. Tilhørsforholdet er måske mindre stærkt. Alle besvarelsesprocenterne er dog tilfredsstillende for den fortsatte analyse af alle tre netværk. I alt svarede 60 respondenter.

Figur 2.1 – Netværksmedlemmer og besvarelsesandel



Fem medlemmer overlapper i de forskellige netværk, dvs. de deltager i to af tre netværk. I dataanalysen deltager de fem virksomheder i hvert af de netværk, de er medlemmer af, og dermed er de dobbelt med i grundlaget for analysen.

Denne metode er anvendt for generelt at vise de pågældende netværk uafhængigt af andre tilhørsforhold.

Statistisk analyse er gennemført på alle kvantitative variable i datamaterialet ved hjælp af SPSS, og resultater og fordelinger fremlægges via SPSS tabeller og excel grafik. I næste afsnit vil de fundne resultater blive gennemgået og kommenteret.

3 Resultater af undersøgelsen

Beskrivelse af karakteristika for virksomhederne i de tre netværk vil blive opdelt i hovedområder. Der startes med nogle grundlæggende informationer om virksomhederne og de personer, der svarer på spørgsmålene. Besvarelsen bliver typisk foretaget af virksomhedsejeren / en af ejerne eller direktøren. Svarene analyseres ved hjælp af gennemsnit og standardafvigelse for at afspejle niveau og spredningen i fordelingen af svarene. Der foretages også korrelation mellem svarene for at afdække samvariation i svarene. Der bliver yderligere foretaget sammenligning imellem de tre netværk på karakteristika. Denne fremgangsmåde anvendes gennem alle besvarelsesområderne.

Hidtidig vækst og forventet fremtidig vækst behandles i et selvstændigt område, da innovation og vækst er i fokus for denne rapport. Specielt uddybes væksten i sammenhæng med finanskrisen, der danner kontekst for dataindsamlingen. Yderligere analyseres korrelationen og sættes i sammenhæng med teoretiske overvejelser om 'sensemaking' og 'organizing' jf. Weick (1969, 1995) for at få et nærmere indblik i netværksvirksomhedernes opfattelse af vækst.

Baggrunden for væksten analyseres herefter set i forhold til de knyttede forbindelser i økonomisk, socialt og fysisk rum. Der afdækkes, hvor mange forbindelser netværksvirksomhederne har, og hvor forskellige funktionelle vidensområder netværksvirksomhederne anvender. Dernæst analyseres baggrunden for væksten set i forhold til de præferencer, den enkelte respondent i netværksundersøgelsen har. Da der typisk er tale om ledelsen i virksomheden, har vi hermed også ledelsesprofilen i virksomheden.

Herefter analyseres baggrunden for væksten set i virksomhedskulturelt perspektiv. Der afdækkes, hvilke organisationskulturelle træk der er fremherskende, og hvordan den typiske virksomhedskultur er i de deltagende virksomheder. Yderligere analyseres baggrunden for væksten gennem de læringsformer, som de deltagende organisationer foretrækker. Der afdækkes, om de deltagende virksomheder har nogle fælles træk her, som de kan bygge på i netværkssamarbejdet, eller om de er meget forskellige.

Endvidere analyseres de innovationsformer, som de deltagende organisationer foretrækker. Der afdækkes, om de deltagende virksomheder har nogle fælles træk her, som de kan bygge på i netværkssamarbejdet, eller om de er meget forskellige.

Til sidst afdækkes hvad netværksdeltagerne gerne vil bruge deres netværk til for at afdække de forventninger, som deltagerne har til deres netværk. Denne gennemgang af de forskellige variable danner udgangspunktet for at summere de typiske karakteristika i de deltagende netværksvirksomheder i det sidste afsnit.

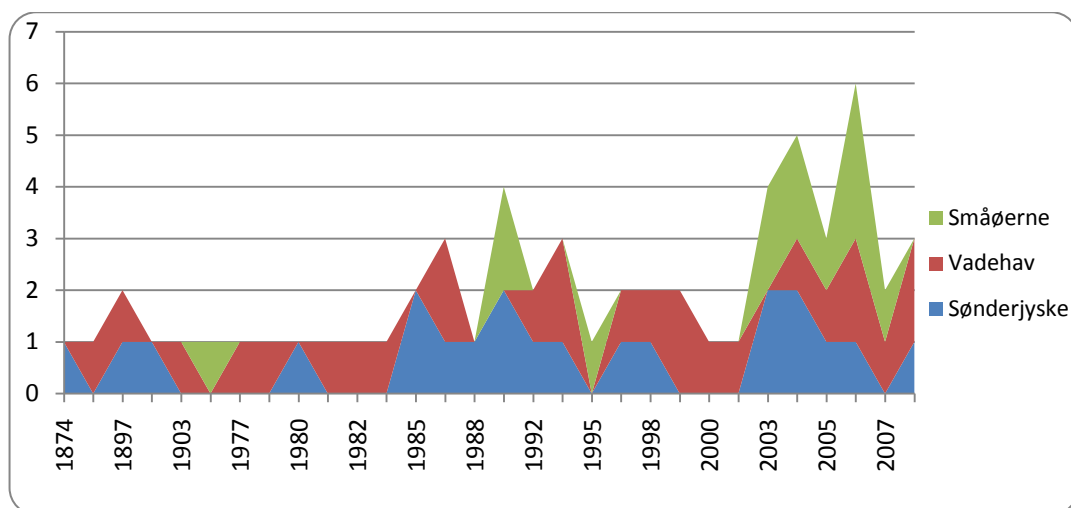
3.1 Grundlæggende informationer om netværksvirksomhederne

Det vil være interessant at afdække, hvor gamle de virksomheder er, der søger netværkssamarbejde. Umiddelbart kunne man jo godt forvente en overvægt af forholdsvis nystartede virksomheder, der gerne vil samarbejde i forbindelse med opstart. Det viser sig imidlertid ikke at være tilfældet. Som det ses af figur 3.1.1, så er nogle af de deltagende virksomheder over 100 år gamle. Den ældste virksomhed er startet i 1874, og der er 5 virksomheder, der er startet i eller før år 1900. Samme antal er startet fra 2006 til 2009. Der er dog nogle bølger af mange virksomhedsopstarter i netværket fra midten af firserne til starten af halvfemserne og igen en stor bølge fra starten af år 2000 til 2006. I denne sidste bølge befinder ca. 30 procent af respondenterne sig. Det er et betydeligt antal etablerede virksomheder. Det kan være et udtryk for, at virksomheden nu er kommet godt igennem opstarten, og ejerne kan begynde at se udad og samarbejde med andre eksterne samarbejdspartnere.

De ældste virksomheder er typisk gået i arv i generationer. Aktiviteterne har utvivlsomt ændret sig med den almindelige udvikling i teknologi og kompetencer, men det ser ud til, at historien er vigtig for deltagerne, og man bibeholder virksomhedsstart helt fra den oprindelige opstart.

Netværket småøerne ser ud til at være 'yngre' end de to andre netværk. Måske er det udtryk for, at øerne har set sig selv som isolerede enheder og nu har oplevet en bølge af tilflyttere, der har foretaget et bevidst tilvalg af ø-levevilkårene og nu starter virksomhed i ø-miljø.

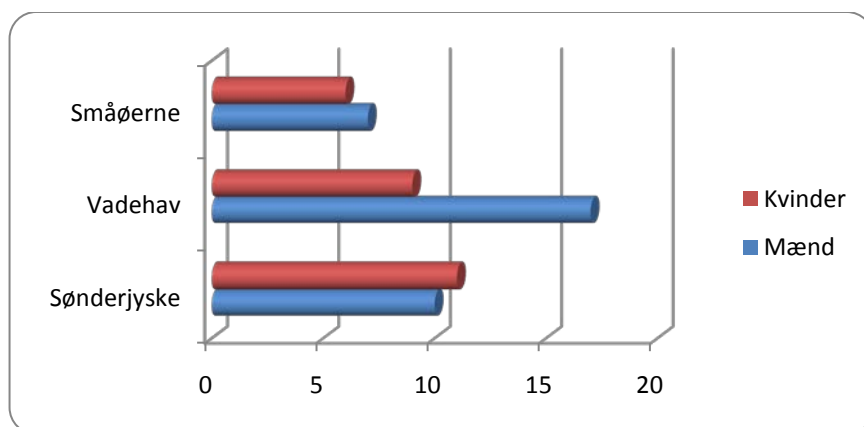
Figur 3.1.1 – År for opstart af virksomheden



Kønsfordelingen hos svarpersonerne viser et atypisk billede i forhold til mange tendenser i det resterende samfund, der i ledersammenhæng ofte har en klar underrepræsentation af kvindelige ledere. Det er ikke tilfældet for to af netværkene, Sønderjyske og Småøerne. I disse to netværk er der næsten lige så mange

kvindelige ledere som mandlige ledere. I Vadehav er der et klart overtal af mandlige ledere, der svarer. Det er en pudsig forskel, som ikke umiddelbart kan forklares. Der er givet mange virksomheder, der deltager i netværket, hvor ægtepar ejer virksomheden, og derfor kan det være lidt tilfældigt, om det er manden eller konen, der svarer på spørgeskemaet. Det kan afhænge af, hvem der normalt tager sig af 'noget med internettet' eller ordner 'papirarbejdet'. Det er blot lidt pudsigt, at der er så markant flere mandlige ledere, der svarer i netværket Vadehav. Yderligere undersøgelser vil være nødvendige for at afdække denne forskel.

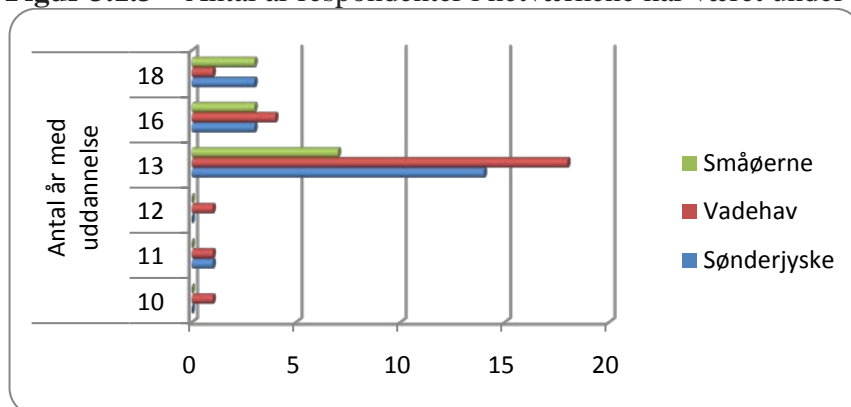
Figur 3.1.2 – Kønsfordeling af respondenter i netværkene



Figur 3.1.2 viser, at flest kvinder svarer i netværket Sønderjyske og næsten lige antal i netværket Småøerne, hvorimod netværket Vadehav har en klar overvægt af mandlige respondenter.

Den uddannelsesmæssige sammenhæng fremgår af figur 3.1.3, hvor antal år, hvor respondenterne har været under uddannelse, er anslået. Disse data er etableret ud fra respondenternes svar omkring uddannelse. Der kan således være lidt usikkerhed omkring, hvor lang en landmandsuddannelse er. Her kan nogen svare landmand uden reelt at have været i et formelt uddannelsesforløb. Men når de svarer landmand, må det være fordi, at de anser sig selv for fagligt uddannet, og det klassificeres derfor i disse tilfælde som en faglig uddannelse. Der anvendes følgende klassificering på antal år: Ingen uddannelse indgår som 10 år, gymnasial og faglig uddannelse indgår som 13 år, bacheloruddannelser indgår som 16 år, og kandidatuddannelser indgår som 18 år. Her må noteres, at nogle af disse uddannelser ikke befinder sig inden for fødevareområdet, såsom f.eks. psykolog, ingeniør, grafiker, navigatør eller revisor. Trods dette vil elementer af disse uddannelser typisk kunne anvendes i virksomheden. Hvis man kigger på uddannelser inden for 'jord til bord', så befinder 25 af de 60 respondenter sig her svarende til 42 procent. Der er således tale om betydelig uddannelsesmæssig variation imellem netværksdeltagerne. I figur 3.1.3 afdækkes, at langt de fleste har en uddannelse – primært en faglig funderet uddannelse, men der er også nogle mellemlange og lange uddannelser repræsenteret.

Figur 3.1.3 – Antal år respondenter i netværkene har været under uddannelse

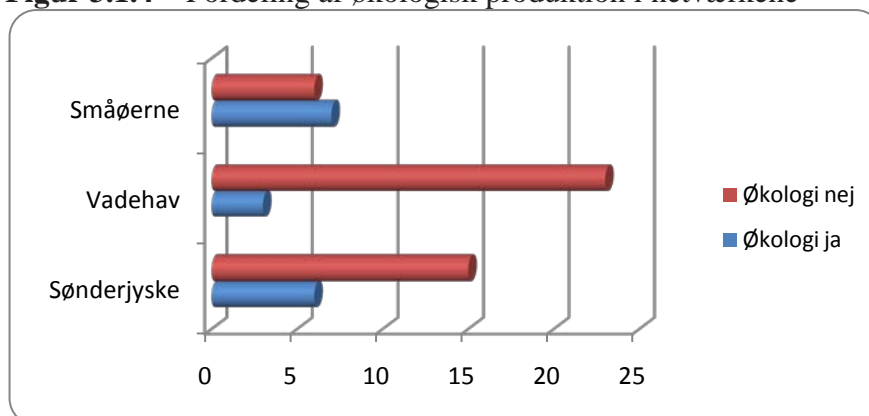


Figur 3.1.3 viser, at meget få af respondenterne har mindre uddannelse end på fagligt niveau. Gennemsnitligt har de uddannet sig i knap 14 år med en standardafvigelse på knap 2 år. Dette billede afdækker, at respondenterne har erhvervet sig viden i uddannelsessystemet og sammenholdt med det meget brede spekter af uddannelser repræsenteret hos respondenterne, at de også har en mangfoldighed af viden til anvendelse i deres netværk.

Omkring økologi så er netværkenes andel af økologisk produktion meget forskellige, jf. figur 3.1.4. I netværket småøerne er der næsten en ligelig fordeling mellem økologer og ikke-økologer. Det er ikke tilfældet i de to andre netværk, hvor Vadehav har en meget beskedne andel af økologer – 12 procent, og Sønderjyske har en højere andel på 29 procent.

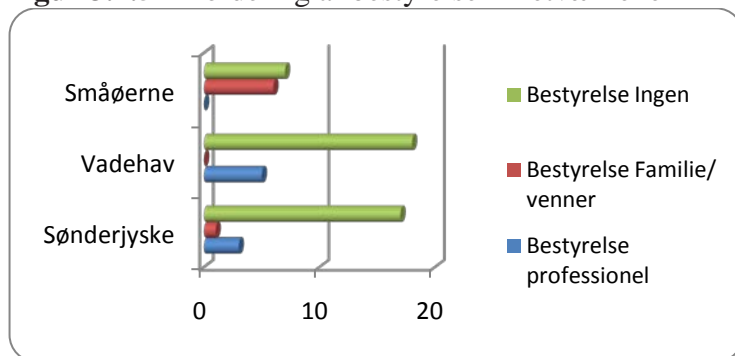
Den økologiske tankegang kan således ikke betegnes som en drivende faktor for etablering af disse fødevarenetværk. Givet vil den økologiske produktion medføre et andet udgangspunkt for netværket. Det ser ud til, at man er i stand til at finde sammen i netværk på tværs af økologi og ikke-økologi. Det må anses for en markant tilpasningsevne, fordi økologisk produktion har markante og specielle krav. Men det ser ud til, at de deltagende virksomheder alligevel anser netværk med andre ikke-økologer som værdifulde. Omvendt ser det også ud til, at ikke-økologer er åbne for samarbejde med økologer.

Figur 3.1.4 – Fordeling af økologisk produktion i netværkene



Bestyrelser er ikke udbredt i disse fødevarenetværk, som det kan ses af figur 3.1.5. Dog har netværket Småøerne bestyrelser, der består af familie og venner – slet ingen professionelle bestyrelsesmedlemmer. I de to andre netværk har omkring 20 procent af respondenterne en bestyrelse. De etablerede bestyrelser i de to netværk består hovedsagelig af professionelle bestyrelsesmedlemmer. Det kan være, at den mere isolerede ø-status kan gøre, at det er vanskeligt at etablere professionelle bestyrelser i Småøerne.

Figur 3.1.5 – Fordeling af bestyrelser i netværkene

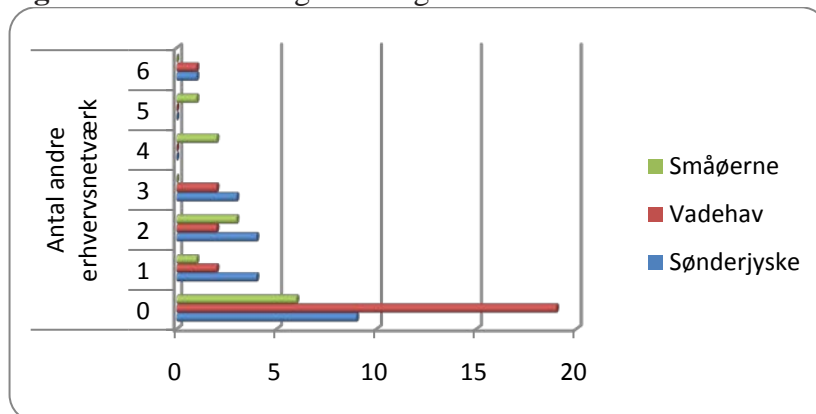


Det er generelt bemærkelsesværdigt, at der er så få professionelle bestyrelser i disse netværk. Der er meget få kommentarer her. Imidlertid ser det ud til, at dem, der har en bestyrelse, prøver at sammensætte den komplementerende, så de får nogle kompetencer ind i virksomheden, som de ikke selv har og som de har brug for. Kommentar fremgår af det følgende:

”Vi har valgt en med speciale i afsætning/salg. Det mangler små virksomheder, fordi vi ofte er idemanden og håndværkeren, men mangler salgsfornemmelse, og hvad dertil hører”

En del af respondenterne samarbejder med andre erhvervsnetværk, som det ses af figur 3.1.6. Der er typisk tale om brancheforeninger af forskellig slags eller erhvervsforeninger tilknyttet et specielt lokalt område.

Figur 3.1.6 – Fordeling af deltagelse i andre erhvervsnetværk

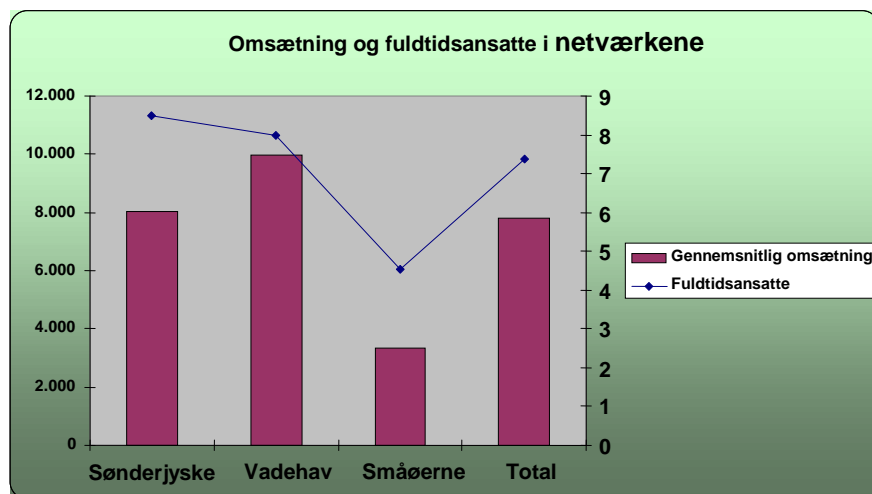


Imidlertid ses også af figur 3.1.6., at der er en forholdsvis stor gruppe på godt og vel 50 %, der ikke deltager i andre erhvervsforeninger. Gennemsnitligt deltager man i godt og vel 1 forening med en standardafvigelse på ca. 1,5 forening, så der er nogen af netværksdeltagerne, der deltager i ret mange andre erhvervsnetværk. Deltagerne er meget differentierede her på tværs af netværk.

Størrelsen på virksomhederne målt på omsætning viser meget forskellige gennemsnit i netværkene, med Vadehav som det højeste og Småøerne som det laveste. Hvis man måler på antal fuldtidsansatte, så har Sønderjyske det højeste gennemsnit og Småøerne stadigvæk det laveste. Andelen af deltidsansatte er meget ens på tværs - gennemsnitligt på niveauet 2-4 personer.

Disse netværk repræsenterer en total omsætning beregnet på disse gennemsnitlige tal, der svarer til 763 mio. kr. fordelt på Sønderjyske på 217 mio. kr., Vadehav 488 mio. kr. og Småøerne 57 mio. kr. Den samme gennemsnitstankgang kan anvendes til beregning af den samlede arbejdsstyrke af fuldtidsansatte til 698 personer fordelt i netværkene således: Sønderjyske 229 ansatte, Vadehav 392 ansatte og i Småøerne 77 ansatte. Der er således tale om betydelige totale ressourcer, som disse netværk råder over. Hvis man kigger på listen over de 1000 største virksomheder i Danmark, så svarer omsætningen i disse tre fødevarenetværk til listens nr. 497. største virksomhed.

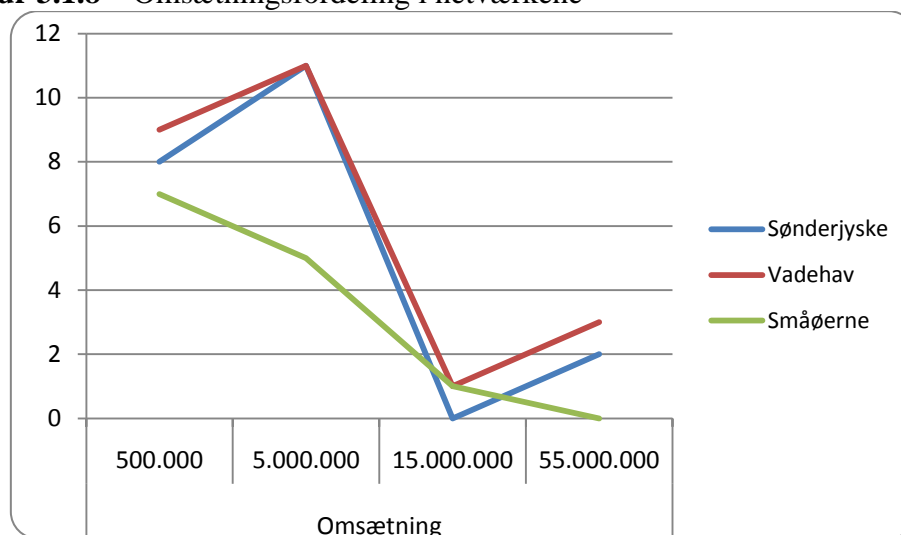
Figur 3.1.7 – Gennemsnitlige omsætning og fuldtidsansatte i netværkene sidste år



Figur 3.1.7 viser en forskel i forholdet mellem omsætning og fuldtidsansatte i de tre netværk. Både Sønderjyske og Småøerne bevæger sig omkring nøgletallet på 1. mio. kr. pr. fuldtidsansat, som kan ses i mange industri og produktionsvirksomheder. Vadehav differentierer sig her og har ca. 1,25 mio. kr. i omsætning pr. medarbejder. Det kan skyldes, at medarbejderne er mere effektive, eller at andre produktionsfaktorer, som f. eks. maskiner, IT-værktøjer, størrelse og forskelligt samarbejde indgår med større vægt end arbejdskraftforbruget i fremstillings- og serviceprocessen.

Når vi kigger nærmere på fordelingen i omsætningen, så fremgår det af figur 3.1.6, at der er flest virksomheder i intervallet fra 1-10 mio. kr. i netværkene Sønderjyske og Vadehav, mens Småøerne har flest i intervallet mellem 0 til 1 mio. kr. Den største virksomhed befinder sig i intervallet mellem 10-15 mio. kr. i netværket småøerne, mens netværkene Sønderjyske og Vadehav har endnu større virksomheder med.

Figur 3.1.8 – Omsætningsfordeling i netværkene



Fordelingen i figur 3.1.8 giver en standardafvigelse omkring det totale gennemsnit på knap 15 mio. kr. Gennemsnittet totalt ligger på knap 8 mio. kr. Det må siges at være en høj standardafvigelse, der er udtryk for, at virksomhedsstørrelserne er meget forskellige.

Indtjeningen i forhold til omsætningen i netværksvirksomhederne er meget ens og ligger i forhold til omsætningen på niveauet mellem 5½ procent til 7½ procent. Disse tal afslører ikke så meget om indtjeningspotentialet, fordi virksomhederne har investeret kraftigt i perioden for at opnå den førømtalte høje vækst. Det vil have indflydelse på resultatet i negativ retning som effekt af øgede omkostninger i forbindelse med nye tiltag. Desuden vil virksomheder, som er organiseret som andelsvirksomheder, typisk ikke have høje resultater, men derimod en højere afregningspris f.eks. på mælken til deres andelshavere. Der kan også udbetales en relativt højere løn til ejerne af SMV'er, som slører virksomhedens indtjening. Af disse grunde er indtjeningen vanskelig at forholde sig til uden væsentlig flere oplysninger. Det kan dog siges, at det gennemsnitlige positive resultat, der kan konstateres, er med til at konsolidere virksomhederne. Det ser også ud til, at virksomhederne gennem driften kan finde midler til yderligere investering i udvikling, som et par af respondenterne udtrykker det:

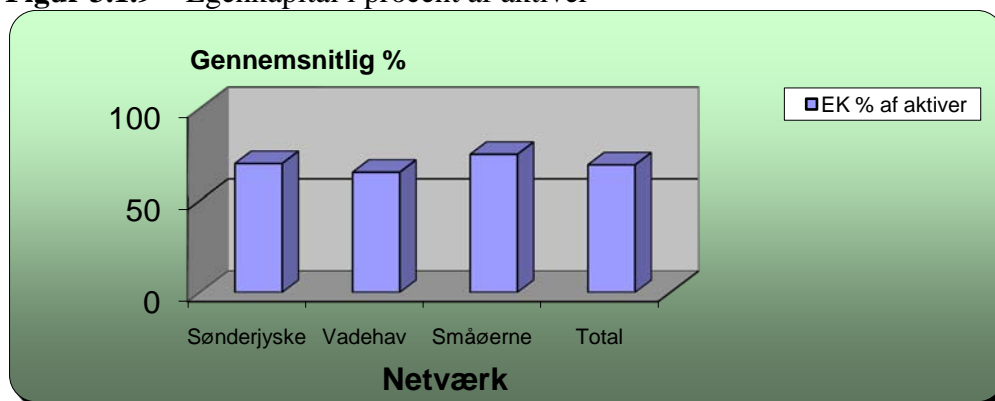
”Vi er basalt en udviklingsvirksomhed. Vi investerer overskuddet i nyt, så vores overskudsgrad bliver formentlig aldrig høj. Men vi håber, at egenkapitalen bliver det.”

”Jeg ved det ikke, men jeg tror, at det er i omegnen af det angivne. Men det er ikke helt relevant, for vi investerer hele tiden. Så vi skal tjene helt utroligt mange penge, før vi ikke formår at bruge dem igen. Det er en del af formålet med at være en udviklingsvirksomhed”

Disse udsagn viser et stærkt ønske om udvikling i egen virksomhed og en tro på, at denne udvikling vil være af værdi. Rent regnskabsteknisk vil egenkapitalen – og dermed deres formue, som ’going concern’ - kun vokse, hvis der kan genereres overskud, som kan tillægges egenkapitalen. Egenkapitalen kan i ekstraordinære tilfælde også vokse gennem opskrivning af specifikke aktiver. Det sker, hvis aktiverne er blevet mere værd – typisk fordi de kan generere positive betalingsstrømme i fremtiden. Værdien af virksomheden kan yderligere stige ved salg, hvor man økonomisk rationelt fastsætter salgsprisen ud fra en multipelberegning på overskuddet eller som en betalingsstrømsberegning over en årrække. Alle disse økonomiske værdifastsættelser er på forskellig måde afhængig af det genererede overskud i virksomheden. Derfor vil en værditilvækst rent rationelt og logisk være afhængig af virksomhedens evne til at genere overskud. De refererede udsagn viser imidlertid en stærk følelsesmæssig tiltro til, at udvikling – og det at være udviklingsvirksomhed, er af afgørende betydning og værdiskabende i sig selv for respondenterne. De lægger ikke vægt på de økonomisk rationelle betragtninger og beregninger, hvor overskuddets størrelse er i fokus. Det som de citerede respondenter lægger vægt på er følelsen af at skabe udvikling i deres virksomhed, og deres egne udviklingsmål betyder meget for dem og deres fortsatte udvikling.

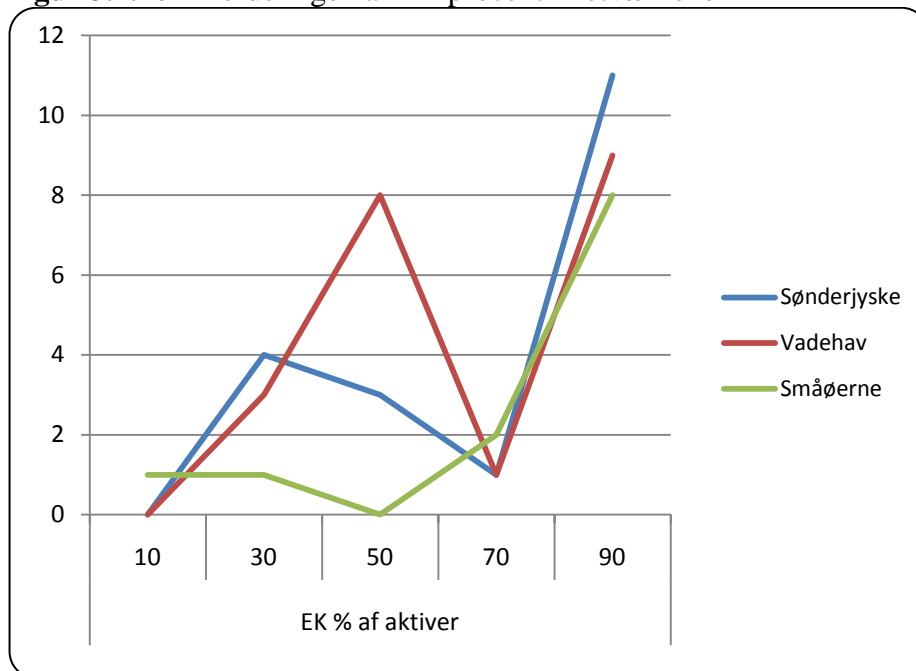
Imidlertid viser den økonomiske ramme for virksomhederne en stærk bæredygtighed, når vi ser på egenkapital-procenten, jf. figur 3.1.9. Her er netværksmedlemmerne meget velkonsoliderede. Det afspejler, at netværksmedlemmerne tidligere generelt har formået at opnå overskud og optjene/vedligeholde (fra arv eller aktivitet i anden sammenhæng) deres formue til investering i deres nuværende virksomhed.

Figur 3.1.9 – Egenkapital i procent af aktiver



Disse gennemsnitstal kan yderligere uddybes ved at kigge på fordelingen af svarene. Det ses af figur 3.1.9, at der er rigtig mange, der ligger på en egenkapitalandel på 90 procent. Yderligere er der en del, der har en egenkapitalandel på 50 procent, og færre er placeret under 50 procent.

Figur 3.1.10 – Fordelingen af EK procent i netværkene



Fordelingen i figur 3.1.10 giver en standardafvigelse omkring det totale gennemsnit på ca. 25 procent. Gennemsnittet totalt ligger på knap 70 procent. Det må siges at være en begrænset standardafvigelse, der sammen med det høje gennemsnit er udtryk for, at virksomhederne generelt er meget velkonsoliderede.

Det er bemærkelsesværdigt, at alle tre netværk viser et billede af meget velkonsoliderede virksomheder. Under dette spørgsmål havde 8 procent af respondenterne kommentarer til mulighed for at fremskaffe kapital og de finansielle institutioners ringe vilje til at hjælpe dem med det. En undersøgelse om bl.a. finansiering i ni innovative virksomheder foretaget af CRT i foråret 2009 afspejler samme tendens. En anden undersøgelse af CRT, hvor lånevilkår er undersøgt, afkræfter, at der skulle være en forskel. For at kunne konstatere om flere bliver afvist i landdistrikter vil det være relevant at undersøge låneansøgninger og kapitalbehov, der aldrig bliver til låneansøgninger, fordi de pågældende giver op på forhånd. Disse oplysninger forefindes ikke på nuværende tidspunkt. I de tre netværk tyder kommentarerne på, at de opfatter muligheder for finansiering som en begrænsende faktor, hvilket er lidt af et paradoks med så robuste økonomiske nøgletal. Et uddrag af respondenternes kommentarer ses nedenfor, hvor vanskelighederne ved at skaffe kapital fremgår, og den virkning deres egne muligheder for at indskyde kapital også fremgår:

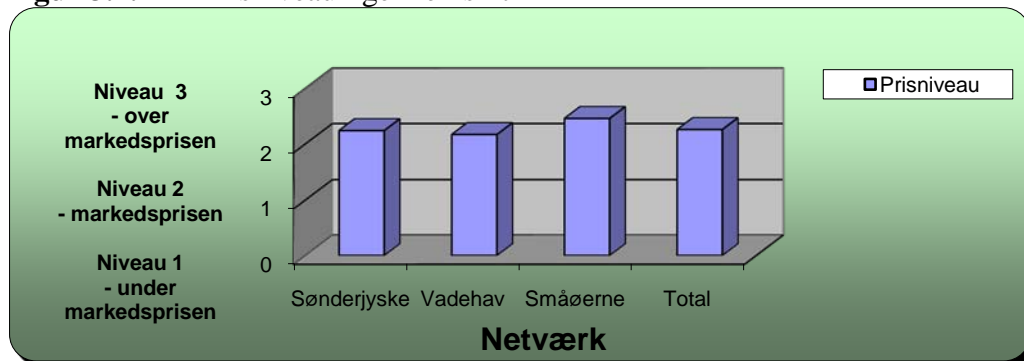
”Den vestlige del af landet er blevet hængt af pga. infrastruktur. Men også banker/realinstitut og nye kreditvurderinger fra 2008 er med til, at der ikke sker øget initiativ i vort område. Alene logistikken skal vi give ekstra for både ved råvarelevering, og når produkter skal transporteres væk fra området. Det er et yderområde, der ikke tiltrækker noget som helst, og derfor er det vanskeligt at skaffe kapital til nye tiltag. Vort område er under afvikling pga. vores infrastruktur. Vi skal komme med en meget højere egenfinansiering på grund af ovenstående.”

”Banker tør ikke satse på innovative små virksomheder i yderområderne”

”Indskudt fra en anden virksomhed, som vi har haft i 28 år”

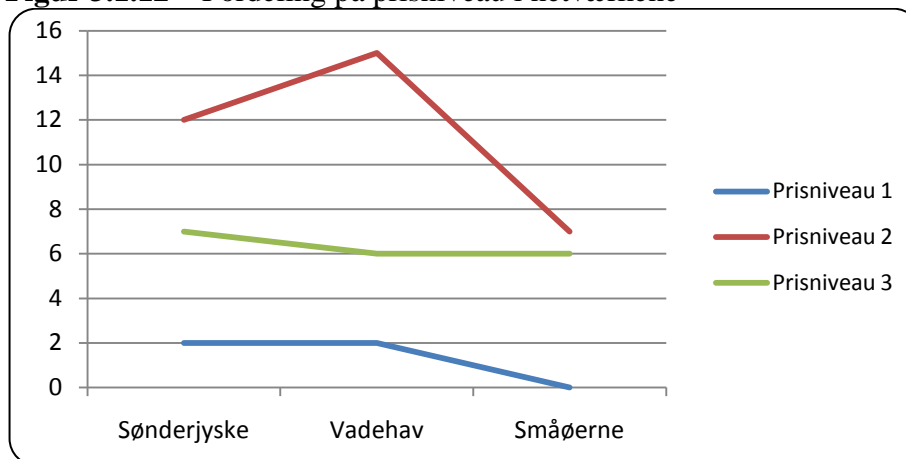
Når vi ser på prisniveauet, så er gennemsnitsprisen i de tre netværk enten på linje med markedsprisen eller højere. Det betyder, at medlemmerne typisk ikke vil være i situationer, hvor der er udpræget priskonkurrence. Deres margin burde hermed være i den øvre ende – alt andet lige. Disse prisoplysninger indikerer, at netværksvirksomhederne har en differentieret nichestrategi, hvor de positionerer sig på udvalgte markeder og dermed er i stand til at opnå en prispræmie i forhold til det almindelige markedsniveau for deres fødevarer og fødevareydelse.

Figur 3.1.11 – Prisniveau i gennemsnit



Disse gennemsnitstal kan yderligere uddybes ved at kigge på fordelingen af svarene. Det ses af figur 3.1.12, at langt de fleste netværksvirksomheder på tværs af netværk prismæssigt befinder sig på niveau 2, hvor man er på markedsprisen og dernæst på niveau 3, hvor man er over markedsprisen og absolut mindst på niveau 1, hvor man er under markedsprisen.

Figur 3.1.12 – Fordeling på prisniveau i netværkene



Fordelingen i figur 3.1.12 giver en standardafvigelse omkring det totale gennemsnit på 0,6. Gennemsnittet totalt ligger på knap 2,25. Det må siges at være en begrænset standardafvigelse, der er udtryk for, at virksomhederne prismæssigt ligger tæt på hinanden og overvejende i den øvre ende af prisniveauet.

Under dette spørgsmål om prisniveau har mange respondenter givet en kommentar – 25 procent. De fleste kommentarer viser, at de ser dem selv konkurrere på kvalitet. Nogle få siger, at de først finder og definerer det bedste produkt og serviceydelse. Derefter fastsættes prisen på et niveau, der kan bære dette. Andre lægger vægt på, at de er nødt til at fastsætte prisen i forhold til markedsprisen, så de kan opnå tilstrækkelig volumen til en rentabel drift. De fremhæver i den forbindelse særligt deres egen indsats gennem kommunikation af værdien af deres produkter/tjenesteydelser. Desuden opfatter flere af dem, at de opererer på et nichemarked. Det betyder, at de har mulighed for at tilbyde noget helt specielt til kunder, som efterspørger særlige ydelser. De mange kommentarer her viser, at prisfastsættelsen anses for vigtigt for respondenterne. Det viser også, at de kan og vil argumentere for deres beslutning om prisniveau. Et uddrag af deres kommentarer er angivet direkte i nedenstående i anonymiseret form:

”Vi arbejder bevidst på udvikling og synliggørelse af den merværdi vi tilføjer vores produkter”

”Vi så først på, hvordan vi kunne producere ”verdens bedste (*produkt navn anonymiseres*)” - derefter udregnede vi prisen. Og så blev prisen, som den er! Højere end hos de fleste konkurrenter”

”Vores råvarer er de bedste og dyreste. Samtidig er produktionen meget mandskabs-tung. Så selv om vi sælger så billigt vi kan, er vi de dyreste på markedet. Så på en måde har vi ikke valgt prisniveauet, men det bedst mulige produkt og taget prisen med.”

”Det vil opfattes som dyrere, men hvis sammenligningen er helt korrekt, så er vi for billige. Altså billigere end dem, som vi sammenligner med. Men der er bare ikke noget som er tilsvarende.”

”Vi har ikke nogen produkter, vi kan sammenligne med”

”Hvad mener I med ”lignende” produkter? Hvis jeg sammenligner mig med discount-produkter, er jeg meget dyr. Hvis jeg sammenligner mit produkt med et high-quality produkt, så er mit produkt billigere.”

”Da der ikke er mange (*produkt navn anonymiseres*) - kan vi ramme en målgruppe mere, og af den grund forventer vi at kunne få lidt mere ud af (*produkt navn anonymiseres*).”

”Vi laver kvalitets(*produkt navn anonymiseres*) hele året, og det er der ikke mange andre der kan”

” Vi har altid opereret i nicheprodukter”

”Nicheproduktion”

”Egnsprodukt. Lokal identitet. Småskala”

”Dansk (*produkt navn anonymiseres*) er forholdsmæssig dyrere end importerede”

”Langt højere kvalitet end de lignende produkter og langt højere produktionsomkostninger”

”Det er samme pris som andre økologiske produkter i den gode ende”

”Markedsvilkår”

”Vi skal også kunne sælge det, men det burde også være dyrere, da det er en bedre kvalitet”

”For at være sikker på en vis mængde salg”

Det fremgår af kommentarerne, at flere af respondenterne anser sig selv og deres produkter som ret unikke og usammenlignelige på grund af enten et ’gap’ i produktsortimentet eller forskellige produktionstekniske ting – herunder også

den fysiske lokalitet. Det fremgår også af deres bemærkninger til prissætningen, at nogle har en markedsmæssig indgang, mens andre har en produktionsmæssig indgang. De to ting hænger tæt sammen for producenten i sidste ende, som nogen af dem påpeger. Men for kunden, der i allersidste ende køber deres produkter, vil det hver gang være en markedsmæssig overvejelse omkring, hvad deres egne behov er, sammenlignet med hvad de kan få af produkter og serviceydelser til at dække dette behov, og til hvilken pris det kan fås. Fødevaremarkedet er præget af mange små leverandører og nogle meget store leverandører, så hvis produkterne kan sammenlignes, så er prisen typisk givet udefra. Det ser ud til at respondenterne er meget bevidste om det, men reagerer forskelligt på markedsforholdene med henholdsvis fokusstrategier, nichestrategier eller i mindre omfang volumenstrategier.

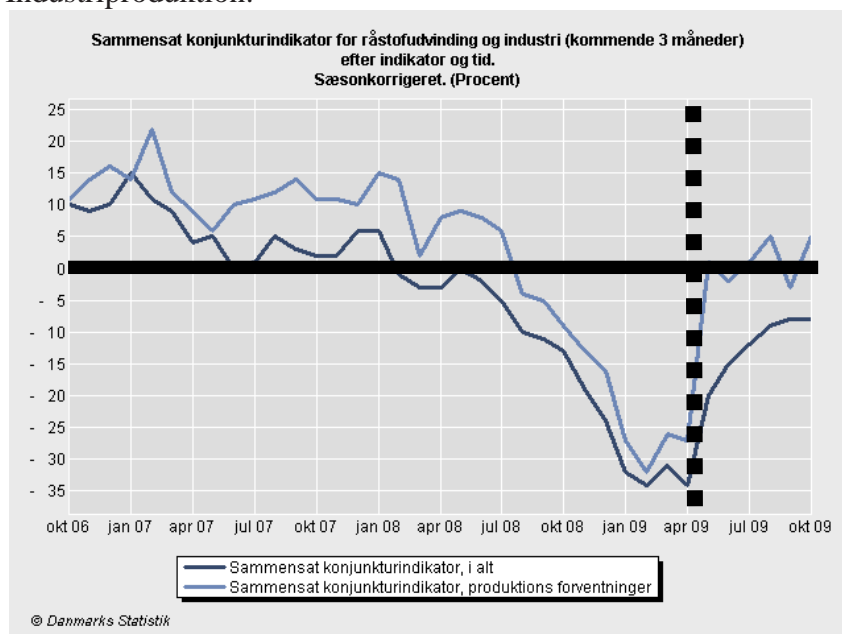
Alt i alt viser disse grundlæggende informationer om netværkene, at de består af veletablerede virksomheder med stærk økonomi og komfortabelt prisniveau. De benytter sig ikke ret meget af bestyrelser, og de er fortrinsvist ikke baseret på økologi. Yderligere er der en ret stor andel af kvindelige ledere. Organisering i netværk giver en ramme for disse virksomheder til tættere samarbejde. Området som specielt bearbejdes i denne rapport er innovation og vækst. Derfor vil næste afsnit særskilt behandle de deltagende virksomheders hidtidige vækst og forventning om fremtidig vækst.

3.2 Vækst og vækstforventninger i netværkene

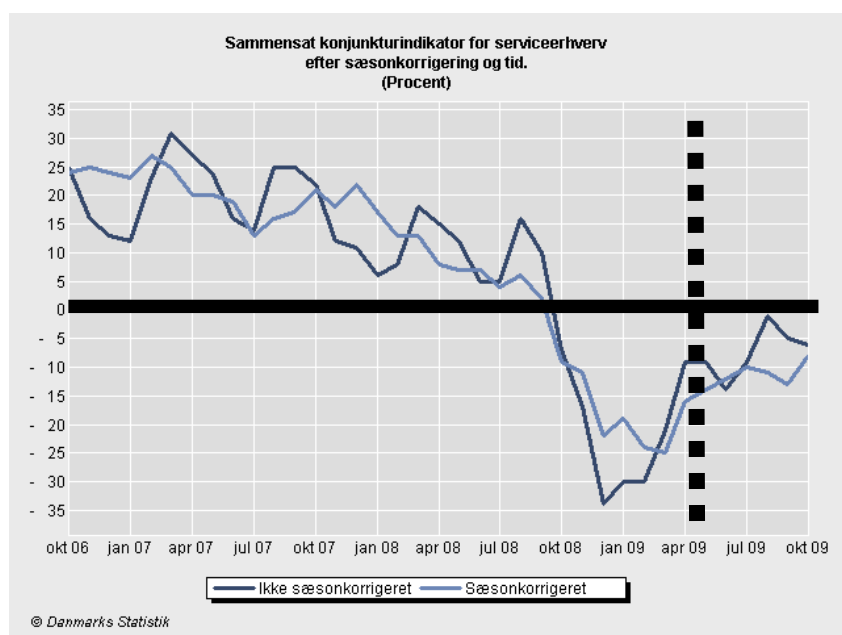
Dataene er indsamlet i perioden april til maj 2009, hvor finanskrisen havde en markant indflydelse på de danske virksomheder. Det kan ses af nedenstående konjunkturbarometer fra Danmarks Statistik for industrien og serviceerhverv, hvor man henholdsvis baserer indikatoren for industrien på forventninger til produktionen i de kommende tre måneder, samt en vurdering af ordrebeholdning og færdigvarelagre og indikatoren for serviceerhvervene på en sammenvejning af serviceerhvervenes forventninger til beskæftigelse og omsætning i de kommende tre måneder. Forventninger til en vækst på 0-procent er angivet med den vandrette fuldt optrukne streg, mens den lodrette stiplede streg angiver det omtrentlige indsamlingstidspunkt af dataene.

Figur 3.2.1 – Konjunkturindikatorer

Industriproduktion:



Serviceerhverv:

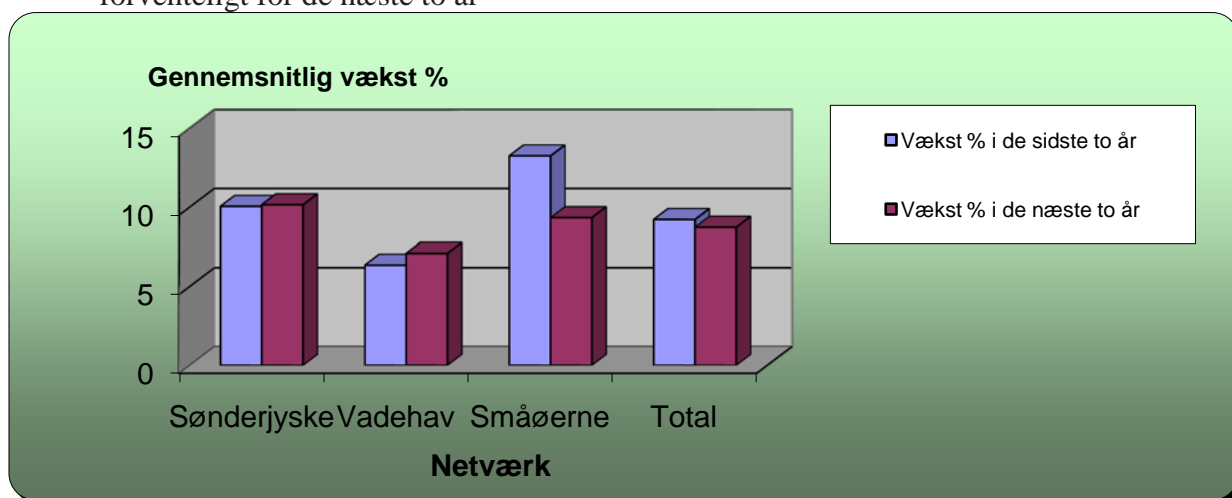


Det ses af figur 3.2.1, at de negative forventninger i industrisammenhæng optræder tidligere, men begge sektorer mærker krisen kraftigt. I perioden januar til april kvartal har begge indikatorer lavpunkter, hvorefter forventningerne i 3 måneders perioden bliver mere positive og bevæger sig op omkring det negative nul. Netværksvirksomhederne befinder sig alle inden for enten industri og/eller service. Konjunkturbilledet anses for at have en afsmittende virkning på forventningerne til deres egen vækst i de næste to år. Væksten på

længere sigt vil ikke være så følsom for udsving som forventningerne i en 3 måneders periode. Men med det drastiske fald og den periode finanskrisen har haft sin påvirkning, vil der logisk være en forventning om negativ påvirkning af væksten. Fødevareindustrien er normalt mindre følsom for udsving i konjunkturerne end andre erhverv på grund af det kontinuerlige behov for fødevarer i befolkningen. Men finanskrisen har denne gang haft en kraftig påvirkning, som det kan ses af DI Fødevarers undersøgelse blandt medlemsvirksomhederne, hvor omsætningen i perioden fra juni 2008 til januar 2009 er faldet med 8,5 procent. Denne alvorlige negative effekt understreges yderligere af Nielsens undersøgelse om Global Consumer Confidence, Concerns and Spending i første halvdel af 2009, hvor 41procent af de globale kunder havde skiftet til billigere fødevaremærker.

Resultaterne fra dataindsamlingen i netværkene vises i figur 3.2.2, der beskriver de gennemsnitlige vækstprocenter i de sidste to år, og hvad man forventer af vækst i de næste to år. Når vi ser på vækstprocenterne hidtil, kan det konstateres, at de er meget høje i sammenligning med den generelle vækst i Danmark målt på BNP/år i løbende priser. Udviklingen i BNP i DK er registreret af Danmarks Statistik til +1,8 procent i 2007 og -1,3 procent i 2008, hvilket repræsenterer de to år, der spørges om i undersøgelsen. Den negative udvikling i 2008 er præget af finanskrisen, hvor 4. kvartal alene havde en negativ vækst i BNP på -2 procent. Til sammenligning hermed havde EU negativ vækst i 4. kvartal på -1,5 procent og USA en negativ vækst i 4. kvartal på -1 procent. De væsentlige eksportmarkeder kan hermed heller ikke være en forklaring på den høje gennemsnitlige vækst på mellem 7 - 13 procent i de tre netværk i de sidste to år. Når der tages højde for, at netværkenes vækst er målt over to år og BNP måles pr. år, så har netværkene ca. haft godt og vel dobbelt så stor vækst som den almindelige BNP udvikling i 2007. Den høje vækst ses i alle tre netværk. Som tidligere nævnt i metodeafsnittet, så kan indsamlingsmetoden medføre en overvurdering af nogle af variablene. Men selv om man tager højde for det ved at reducere vækstprocenten med ½ til 1 procent, så er der stadig tale om en betydelig vækstkraft i disse netværk.

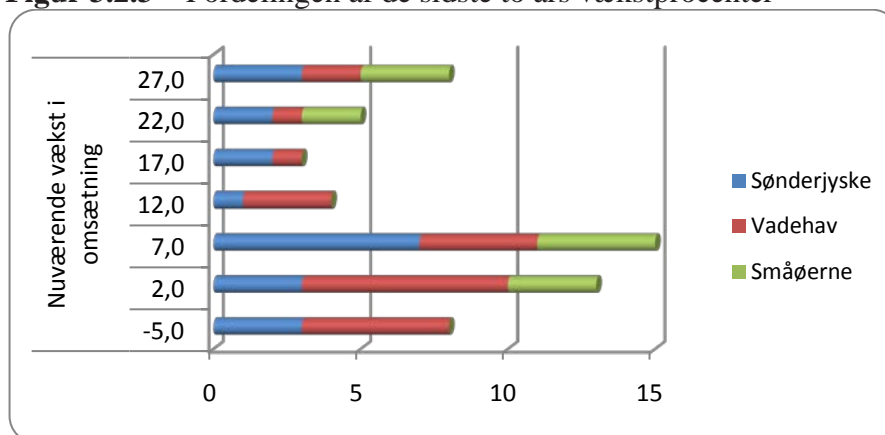
Figur 3.2.2 – Vækstprocent for omsætningen i de sidste to år og hvad der er forventeligt for de næste to år



På trods af den økonomiske krise forventer netværksmedlemmerne således at fortsætte væksten på næsten samme høje niveau. Småøerne forventer et fald fra den særdeles høje vækstrate, som de har oplevet inden for de sidste to år, mens Sønderjyske og Vadehav fortsat forventer en stigning. Alt i alt for alle tre netværk forventes samme vækst eller en meget moderat stigning. Det betyder fortsat højt vækst på mellem 7 procent til 10 procent. Af kommentarerne til vækstprocenterne kan ses, at medlemmerne er opmærksomme på finanskrisen, men samtidig også sætter nye initiativer i gang, som de regner med kan opveje krisens virkninger og føre til vækst for deres virksomhed for de kommende to år.

Disse gennemsnitstal omkring væksten kan yderligere uddybes ved at kigge på fordelingen af svarene på de hidtidige vækstprocenter. Det ses af figur 3.2.3, at de fleste befinder sig på vækstprocenter på 7 procent og 2 procent, men der er også forholdsvis mange, der har haft særdeles høje vækstprocenter på over 20 procent.

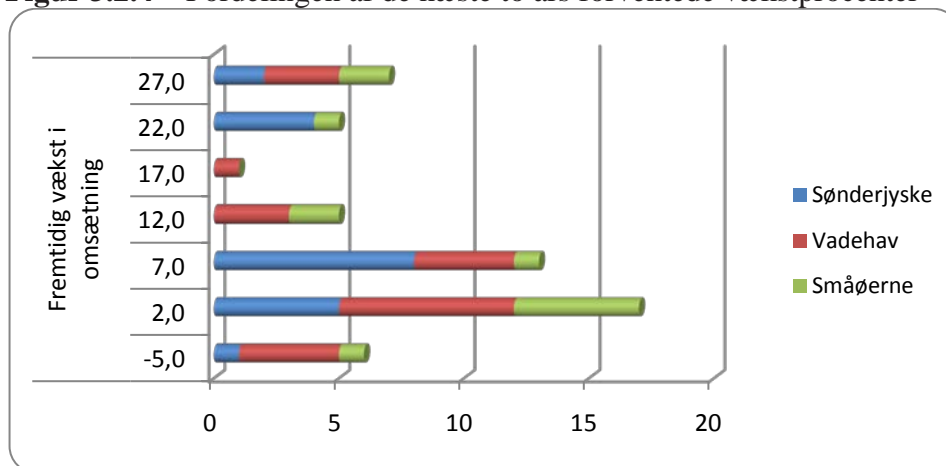
Figur 3.2.3 – Fordelingen af de sidste to års vækstprocenter



Fordelingen i figur 3.2.3 giver en standardafvigelse omkring det totale gennemsnit på ca. 10 procent. Gennemsnittet totalt ligger på ca. 9,25 procent. Det må siges at være en forholdsvis vid standardafvigelse som følge af relativt mange virksomheder i den høje ende af vækstprocenterne i alle tre netværk og samtidig også en mindre hale af virksomheder i den lave ende af vækstspektrummet, der oplever en negativ vækst. Det går således rigtig godt for mange og dårligt for nogle få netværksdeltagere.

Disse gennemsnitstal omkring væksten kan yderligere uddybes ved at kigge på fordelingen af svarene på de forventede fremtidige vækstprocenter. Det ses af figur 3.2.4, at de fleste befinder sig på vækstprocenter på 2 procent og 7 procent, men der er også forholdsvis mange, der stadigvæk fastholder særdeles høje vækstprocenter på over 20 procent.

Figur 3.2.4 – Fordelingen af de næste to års forventede vækstprocenter



Fordelingen i figur 3.2.4 giver igen en standardafvigelse omkring det totale gennemsnit på ca. 10 procent. Gennemsnittet totalt ligger på ca. 8,75 procent. Det må igen siges at være en forholdsvis vid standardafvigelse som følge af relativt mange virksomheder i den høje ende af vækstprocenterne i alle tre netværk sammenholdt med en mindre hale af virksomheder i den lave ende. I fremtiden forventes således også god fremgang for mange og negativ udvikling for nogle få.

Respondenterne kommenterede deres vækstforventninger. Nedenfor er de indkomne kommentarer angivet i anonymiseret form:

”Vi forventer en særdeles kraftig vækst i 2009/10, fordi vi i uge 39 præsenteres med en særlig (*produkt navn angivet, men anonymiseres her*) i COOP”

”Stigning på ca. 25 procent pr. år de sidste 5 år”

”Vi har investeret meget, og det har begrænset vores omsætningskraft. Vi har potentielle produkter under opstart, som forventes at give god vækst.”

”Vores (*navn angivet, men anonymiseres her*) blev etableret med 100 planter i 2007 og i 2008 plantede vi så 2500 stk. planter. Dermed har det indtil nu kun været udgifter :-) og af den grund forventer vi selvfølgelig en stigning - det er klart, men hvor meget det er svært at sige, da det først giver fuldt udbytte om 2-3 år.”

”(Navn angivet, men anonymiseres her) er i udgangspunktet en udviklingsvirksomhed. Det betyder, at der ofte er mange etableringsomkostninger, men vi er hele tiden på vej over kanten til at sælge et koncept, som ændrer væsentligt på indtjeningen.”

”(navn angivet, men anonymiseres her) har nu mere egen (*produkt navn angivet, men anonymiseres her*) til salg”

”Etablering snart gennemført”

”Idet vi får flere kunder, vil vi også få en større omsætning, samtidig med at vi udvikler nye produkter”

”Har været stigende de sidste 2 år, forventer en lille nedgang (krisen)”

”Vi mister ordre til det offentlige, da vi ikke kan byde ind på indkøbsaftaler”

”Det danske omkostningsniveau er alt for højt i forhold til de produkter. Der kommer rigtig meget ind i landet fra udlandet. Alt hvad vi bruger i markedsføring fra/omkring vort område fanger ikke rigtigt. Det er kun pris, pris, pris, der tæller pt.”

”Jeg skriver fald - for der mangler en ”samme som sidste år””

Kommentarerne viser, at respondenterne i høj grad har sat forskellige nye initiativer i værk, som de forventer sig meget af. Men krisen har også en indvirkning, som de fire sidste kommentarer viser. Fuldt bevidst var der ikke i spørgeskemaet givet mulighed for at svare ’samme som sidste år’ for at tvinge respondenterne til at tage stilling til, om den fremtidige vækst vil være mest positiv eller negativ. Det har voldt nogle overvejelser, som det ses af sidste kommentar. Imidlertid ser troen på, at nye initiativer vil virke positivt ind på væksten, ud til at være stærk blandt respondenterne.

Online spørgeskemaet var aktivt fra april til maj 2009, hvilket var en periode, hvor konjunkturindikatorerne var i bund på baggrund af finanskrisen. Det skaber en særlig forudsætning for at afdække, hvordan det påvirker netværks-virksomhedernes forventninger til fremtidig vækst. I spørgeskemaet er taget et langsigtet perspektiv på 2 år. På grund af finanskrisens længde vil den logisk have betydning for periodens forventninger. Spørgsmålene blev henholdsvis formuleret som:

- Vækst i omsætning – hvor meget vækst har du haft inden for de seneste to år?
- Vækst i omsætning – hvor meget vækst forventer du inden for de næste to år?

Respondenterne var bevidste om den finansielle krise og konsekvenserne heraf for deres virksomhed. Dette kan ses af deres egne kommentarer, hvor 16 procent af respondenterne gav kommentarer hertil omkring nye aktiviteter, der forventes at give fremtidig vækst.

Det kan således antages, at krisen har en negativ effekt på den forventede vækst. Derfor undersøges korrelationen imellem dem i SPSS. Det indikeres også af det reducerede totale gennemsnit for vækst, omend reduktionen umiddelbart ser relativt lavt ud fra 9,25 procent til 8,75 procent.

- Vækst i omsætning for de seneste to år – variabel kaldet: **omsn**
- Vækst i omsætning for de næste to år – variabel kaldet: **omsf**

Tabel 1 viser en meget tæt sammenhæng mellem, hvad respondenterne har erfaret af vækst tidligere og den vækst de forventer for de næste år – på trods af finanskrisen. Den statistiske korrelation ses i tabel 3.2.1.

Tabel 3.2.1 – Korrelationsberegninger på vækst

		omsn	Omsf
Omsn	Pearson Korrelation	1	,520**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	56	54
Omsf	Pearson Korrelation	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	54	54

** . Korrelation er signifikant på niveau 0.01 (2-tailed).

Det afspejler en klar sammenhæng mellem hidtidig vækst og forventningen om fremtidig vækst, der er høje i forhold til BNP udviklingen. Dernæst vil det være interessant at undersøge sammenhæng og styrken af korrelationen yderligere. Dette gøres ved hjælp af en regressionsanalyse i SPSS i tabel 3.2.2.

Tabel 3.2.2 – Regression af oplevet vækst på forventet vækst**Koefficienter^a**

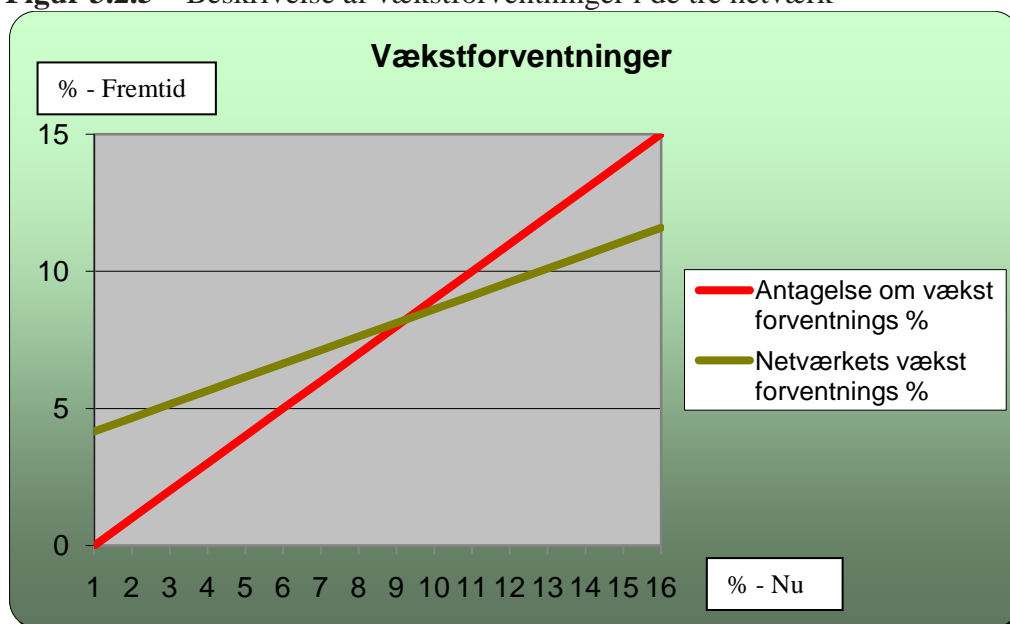
Model		Ustandardiserede koefficienter		Standardiserede koefficienter	t	Sig.
		B	Std. fejl	Beta		
1	(Konstant)	4,162	1,565		2,659	,010
	omsn	,495	,113	,520	4,390	,000

a. Afhængig variabel: omsf

Her vises klart en positiv korrelation mellem den hidtidige vækst og fremtidig vækst i disse netværk på 0,495, hvilket afspejler en positiv effekt af egen succesfuld erfaring med, at vækst er mulig. Denne effekt ser ud til at starte ved en erfaring for vækst omkring de godt og vel 4 procent. Hvis netværksevirkomhederne direkte overførte deres erfaringer hidtil til forventninger om fremtidig vækst, så ville man antage, at de f.eks. ville overføre 5 procent hidtidig vækst til 5 procent fremtidig vækst. Det er imidlertid ikke tilfældet. Der sker en bearbejdning hos medlemsvirkomhederne. Det medfører, at den hidtidige vækst først får effekt, når den bliver stor nok og dermed får selvstændig opmærksomhed – her de ca. 4 procent. Desuden antager medlemsvirkom-

hederne ikke, at væksten udløser en sammenhæng på en til en, som den førhen beskrevne antagelse ville medføre. Derimod ser de en sammenhæng på en til en halv, hvilket illustreres i figur 3.2.5. Medlemmerne foretager en bearbejdning, der reducerer vækstforventningen. Jo højere vækst hidtil, jo mere vil man justere sin fremtidige forventning. En kontinuerlig tilpasningsproces foregår, hvor nye ideer iværksættes og kontrollen med deres økonomiske udvikling bearbejdes til en integreret fremtidig forventning om vækst.

Figur 3.2.5 – Beskrivelse af vækstforventninger i de tre netværk



Dette fænomen er afspejlet i figur 3.2.5 omkring forventningsdannelse om fremtidig vækst. Det kan forklares ved Weick's (1969; 1995) begreb om "sensemaking" og 'organizing'. I denne undersøgelse har en del medlemmer oplevet en markant succes med deres vækst, der doubler den almindelige udvikling i samfundet. Det er med til at skabe bevidstheden og troen på, at væksten kan forøges trods udefrakommende vanskeligheder. Imidlertid er netværksmedlemmerne samtidig også inde i en menings- og forventningsdannende proces, der resulterer i en afdæmpning af deres egne forventninger i forhold til fremtiden. Det vises direkte i netværket Småøerne, hvor man har haft den højeste vækst hidtil og nu nedjusterer forventningerne, hvorimod de virksomheder, der ligger imellem området af den hidtidige vækst i netværket, fastholder eller opjusterer deres forventning i forhold til deres erfaringer.

Udtrykket "sensemaking" forstås her som den bearbejdningsproces af vækstfænomenet imellem deres egne hidtidige erfaringer og fremtiden. Teoretisk er udtrykket på linje med Weick's (1969) opfattelse af ordet som en dynamisk handling og proces, der skaber mening for fortsat handling. Fremtiden dannes af nye handlinger, hvor deltagerne igennem 'organizing' jf. Weick (1995) skaber sig en opfattelse af fremtiden. Det er en proces, der binder og bygger bro mellem nye ideer og kontrol med udførelsen af dem, så fortsat vækst gennem nye handlinger kan opnås trods pres fra eksterne begivenheder uden

for netværksvirksomhedernes kontrol, som f.eks. finanskrisen. Netværket kan udgøre en platform for denne 'bindende' og 'brobyggende' proces gennem opmærksomhed på innovation og vækst.

De ledelsesmæssige konsekvenser for netværket med hensyn til vækst kan således i særdeleshed handle om at udnytte væksterfaringen til at styrke netværkets fremtidige udvikling yderligere. Den meningsdannende proces er vigtig for de nye handlinger, der sættes i værk i netværket. Her kan selvledelse, som der i høj grad er tale om i disse løst koblede netværk, gøre en forskel ved at arbejde konstruktivt med den meningsdannende og organiserende proces. Det betyder, at opmærksomheden i netværket med fordel kan henledes på den vækst, netværksvirksomhederne har opnået og de muligheder, som virksomhederne har for fortsat vækst. Netværket kan således danne en platform for drøftelserne og herigennem kunne understøtte hinanden omkring innovation og vækst. Det handler her om at få igangsat en aktiv 'organizing' proces, der kan skabe mening, handling og struktur fremadrettet for innovation og vækst i de pågældende virksomheder.

3.3 Forbindelser i økonomisk, socialt og fysisk rum

I spørgeskemaet indsamles informationer om forbindelserne i de tre rum, henholdsvis det økonomiske, sociale og det fysiske rum. Indsamlings- og optællingsmetoden vil blive gennemgået hver for sig for de tre rum. Herefter vil korrelation imellem dem blive afdækket og indlejringen af dem undersøgt gennem analyse af antal og variation i forbindelserne.

Informationer omkring det økonomiske rum og det økonomiske samarbejde hos de deltagende netværksvirksomheder omfatter antal eksterne samarbejdspartnere og antal funktioner i hele organisationens værdikæde fra jordbrug til service og salg af produkter. Oplysningerne er bearbejdet til en kvantitativ analyse af eksterne samarbejdspartnere og en kvantitativ analyse af, hvor mange funktioner i værdikæden hver enkelt virksomhed forestår. Sidstnævnte giver et mål for heterogeniteten i organisationen. Jo flere værdikædeaktiviteter i virksomheden, jo flere forskellige funktioner er organisationen nødsaget til at kunne mestre. Der vil således være to kvantitative mål for det økonomiske rum, henholdsvis omkring antal samarbejdspartnere og omkring den funktionelle variation i organisationen.

Informationer om det sociale rum og hvordan ejeren er knyttet til det sociale rum i lokalområdet er indsamlet i forhold til familie, venner, andre sociale netværk, arbejdsrelaterede netværk i social sammenhæng og andre forbindelser i social sammenhæng. Herved afdækkes forbindelsen til de sociale ressourcer i området. Antal forbindelser optælles til en kvantitativ analyse af det sociale rum og den indlejring den enkelte ejer har socialt. Der testes også for nytillflytning og det, at man ingen sociale forbindelser har i det lokale område, men disse oplysninger indgår ikke i optællingen og tjener således kun til uddybning af de øvrige oplysninger om det sociale rum. Der er således et enkelt kvantita-

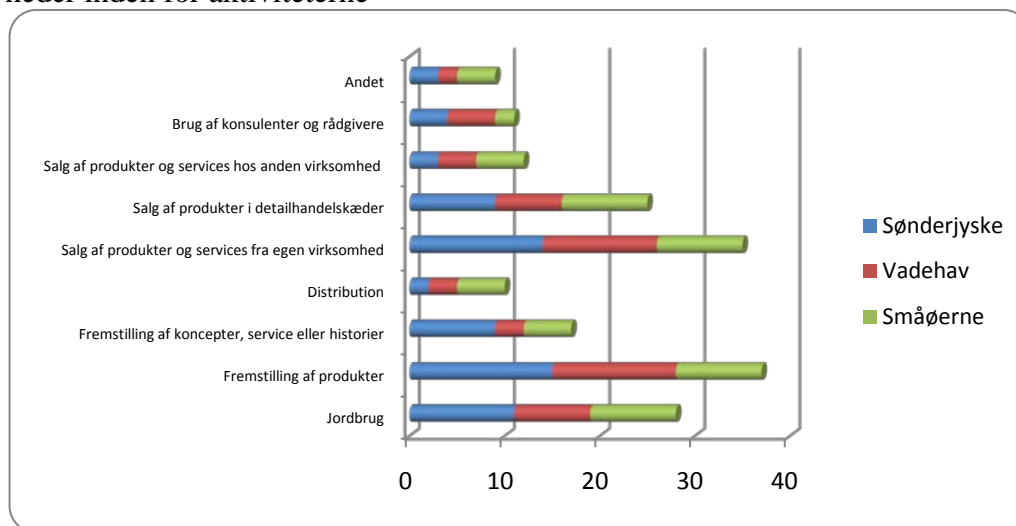
tivt mål for den sociale forbindelse optalt efter antallet af forbindelser angivet i spørgeskemaet.

Informationer omkring det fysiske rum og hvordan ejeren er knyttet til det fysiske rum i lokalområdet er indsamlet i forhold til jord, bygninger, andre naturlige ressourcer, tilgang til hovedfærdselsåre, regionale udviklingsmidler og andre fysiske forbindelser. Herved afdekkes forbindelsen til de fysiske ressourcer i området. Antal forbindelser optælles til en kvantitativ analyse af det fysiske rum og den indlejring, den enkelte ejer og virksomhed har i det fysiske rum. Der er således et enkelt kvantitativt mål for den fysiske forbindelse optalt efter antallet af forbindelser angivet i spørgeskemaet.

Den grafiske fremstilling af respondenternes besvarelse omkring det økonomiske rum fremgår af figur 3.3.1 til figur 3.3.4.

Virksomhedernes værdikædeaktiviteter og deres samarbejder inden for værdikæden beskrives i figur 3.3.1. Når vi kigger på værdikædeaktiviteterne, så er de i nævnte rækkefølge koncentreret i hovedområderne; fremstilling af produkter, salg af produkter og services fra egen virksomhed, jordbrug og salg af produkter i detailhandelskæder. Det betyder, at netværksdeltagerne har en heterogen tilgang til netværkssamarbejdet, idet de repræsenterer flere meget forskellige funktioner i værdikæden. Det betyder også, at deres tilgang til innovation og vækst som udgangspunkt er heterogen.

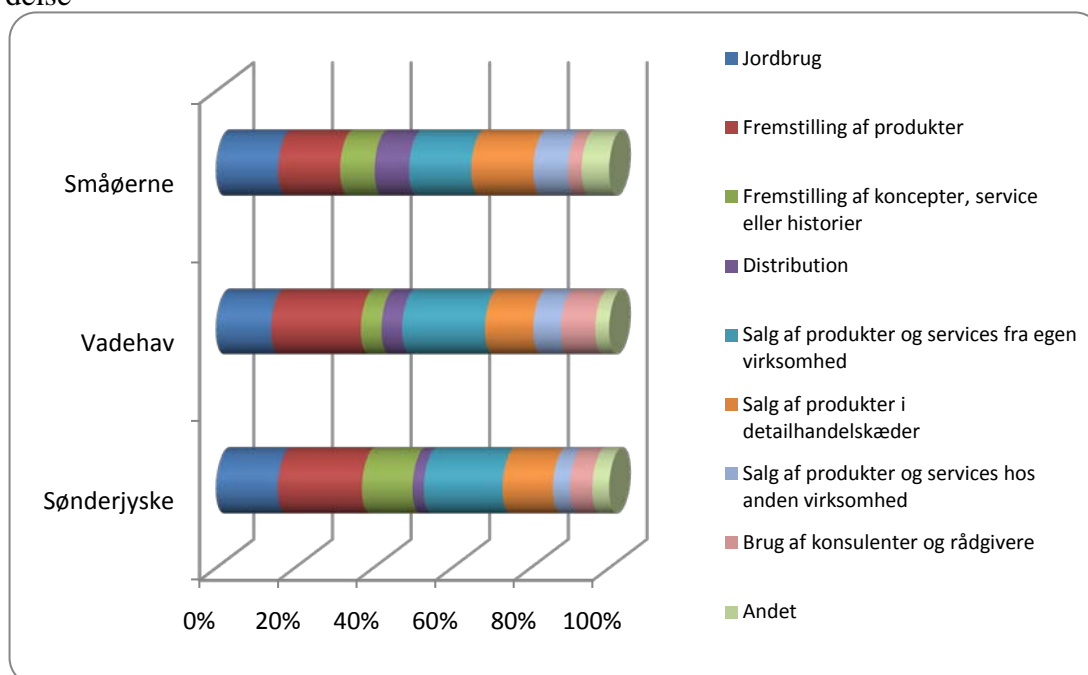
Figur 3.3.1 – Værdikædeaktiviteter i de tre fødevarer-netværk. Antal virksomheder inden for aktiviteterne



I figur 3.3.1 afspejles også både ligheder og forskelle imellem netværkene. Her vil det være nødvendigt at tage netværkenes størrelse i betragtning for at kunne sammenligne vægten af aktiviteterne inden for netværkene. Svarene er fordelt fra 21 respondenter fra netværket Sønderjyske, 26 respondenter fra netværket Vadehav og 13 respondenter fra netværket Småøerne, hvilket ialt giver 60 respondenter. Hvis svarene skulle have været ligeligt fordelt imellem

værdikædeaktiviteterne, så skulle hver søjle have en andel på 35 procent i Sønderjyske, 42 procent i Vadehav og 22 procent i Småøerne. Det er helt klart ikke tilfældet, når man betragter figur 3.3.1. Til at understøtte denne indsigt i aktiviteterens vægt i hvert netværk belyser figur 3.3.2 dette aspekt yderligere. Den totale netværksaktivitet er sat til 100 procent. Denne figur afspejler, at fremstilling af produkter samt salg af produkter og services fra egen virksomhed har højest vægt i Sønderjyske og Vadehav, mens salg i detailhandelskæder har højest vægt i Småøerne. Jordbrugsaktiviteter har stort set samme vægt i alle tre netværk. Der er også klare forskelle i resten af aktiviteterne, der dog alt i alt vægter mindre ind på det totale netværk.

Figur 3.3.2 – Værdikædeaktiviteter i de tre fødevarenetværk. Relativ indflydelse



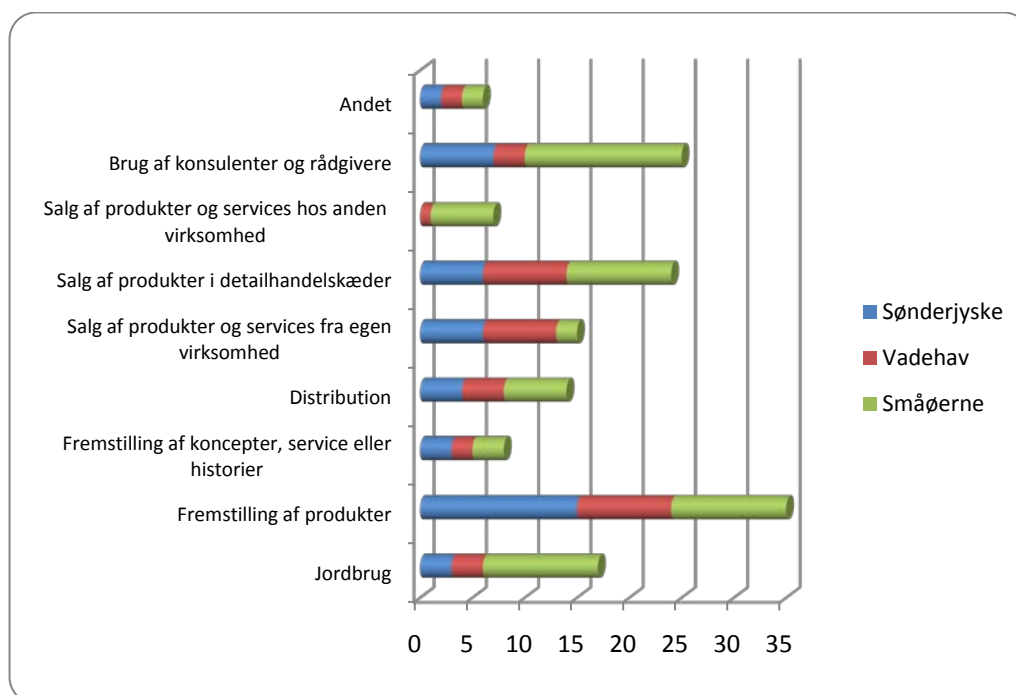
Ud fra figur 3.2.2 kan det vises, at selv om alle tre netværk arbejder inden for fødevareområdet, så er deres aktiviteter inden for fødevareområdet meget forskellige – dog med en overlappende tendens. Der er således tale om en klar heterogenitet i disse netværk set som et hele for alle tre netværks vedkommende. Dog ser det ud til at småøerne overvejende har flere varierede aktiviteter end Vadehav.

Når vi så kigger på samarbejdspartnere inden for værdikæden, jf. figur 3.3.3, så afspejles en tendens til samarbejde med forskellige partnere. I spørgeskemaet er det muligt at registrere de tre mest vigtige samarbejdspartnere inden for hver værdikædeaktivitet. Nogle af respondenterne kommenterede, at de havde flere samarbejdspartnere end de tre tilladte registreringer. De angivne flere forbindelser er blevet talt med i optællingen af antal samarbejdspartnere. I nogle tilfælde har denne begrænsning i spørgeskemaet måske afholdt nogen fra at

registrere vigtige samarbejdspartnere, således at for få samarbejdspartnere er med i optællingen. Men alligevel er det lykkedes for nogle respondenter at få de ønskede vigtige samarbejdspartnere med i registreringen. Derfor anses den begrænsende effekt for at være af mindre omfang.

Samarbejde med partnere foregår meget forskelligt i netværkene. De fleste samarbejdsrelationer foregår inden for fremstilling af produkter, brug af konsulenter og rådgivere, salg af produkter i detailhandelskæder og jordbrug i nævnte rækkefølge, som det kan ses af figur 3.3.3.

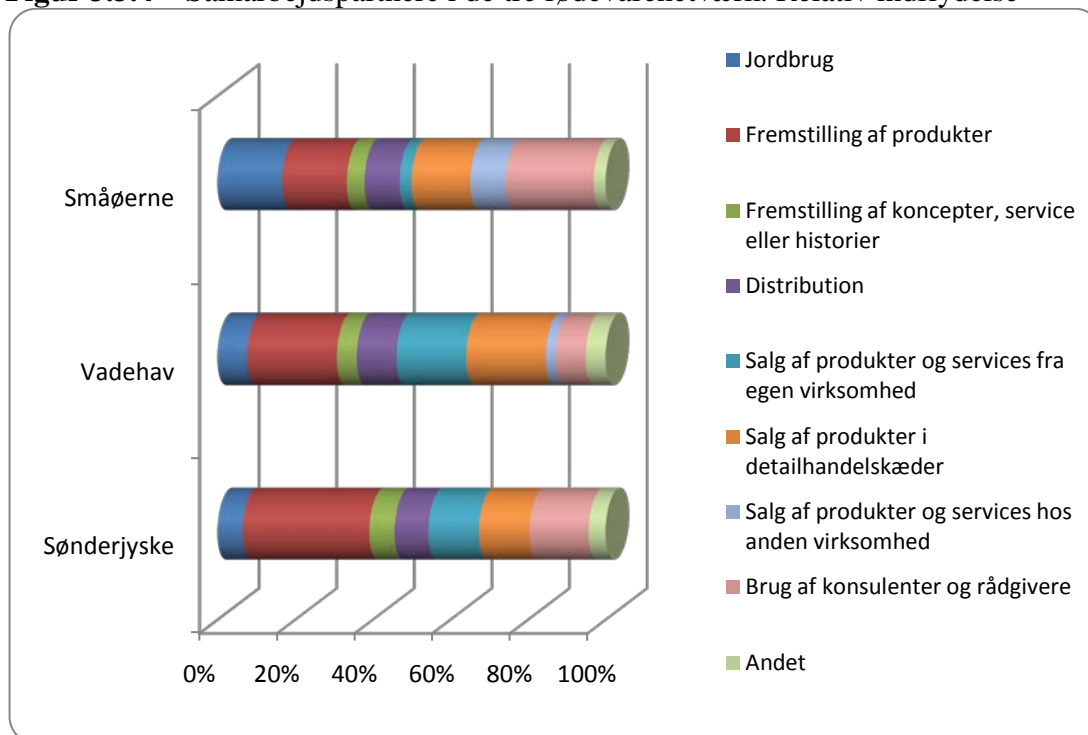
Figur 3.3.3 – Samarbejdspartnere i det økonomiske rum, opdelt i værdikædeaktiviteter i fødevarenetværkene



Af figur 3.3.3. kan ses, at alle værdikædeaktiviteter har tilknyttede samarbejdspartnere. Der er altså ingen områder, hvor netværksvirksomhederne ikke samarbejder. Imidlertid kan man af denne figur ikke se, om alle netværksvirksomheder samarbejder, eller der er tale om en gruppe af virksomheder, der har mange samarbejdspartnere. Det vil blive analyseret efterfølgende, hvor det afdækkes, at en gruppe af virksomheder ikke har angivet samarbejdspartnere.

Figur 3.3.4 afdækker vægten af de samarbejdspartnere, man har inden for de enkelte værdikædeaktiviteter inden for det enkelte netværk. De tre netværk har forskellig størrelse, så derfor sættes de samlede samarbejdsrelationer lig med 100 procent, så de tre netværk på denne måde kan sammenlignes på deres vægtning af samarbejdsrelationer inden for værdikæden.

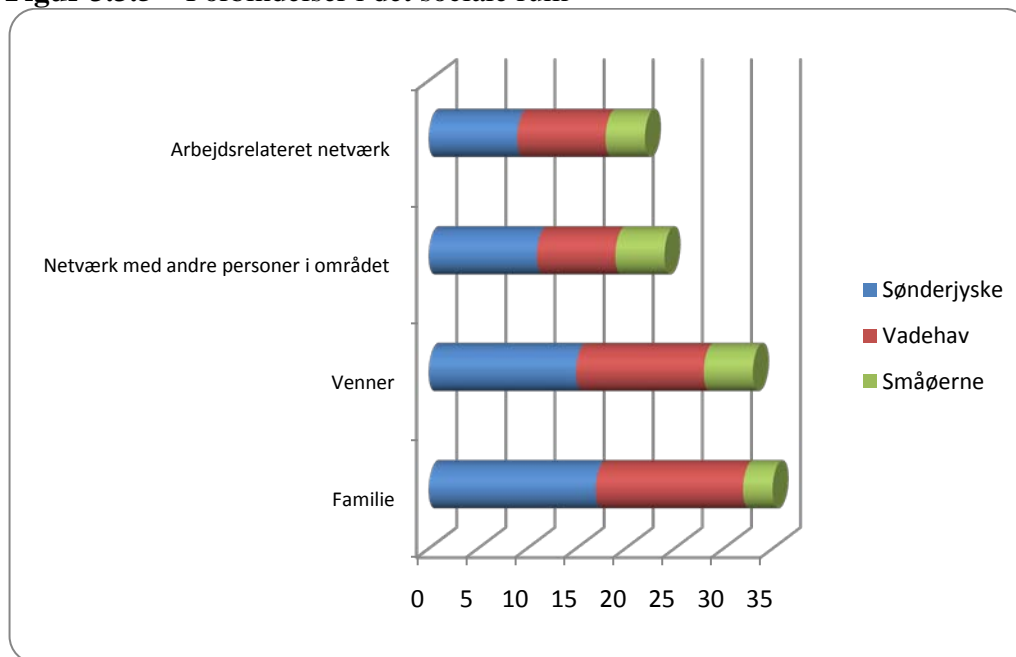
Figur 3.3.4 – Samarbejdspartnere i de tre fødevarenetværk. Relativ indflydelse



Figur 3.3.4 viser, at Sønderjyske mest bruger samarbejdspartnere inden for fremstilling af produkter. Denne andel er større end hos både Vadehav og Småøerne. Vadehav har en næsten ligelig fordeling mellem fremstilling af produkter, salg af produkter og services fra egen virksomhed og salg af produkter gennem detailhandelskæder. Småøerne har størst brug af samarbejdspartnere i forbindelse med konsulenter og rådgivere og i lidt mindre grad i forbindelse med landbrug og fremstilling af produkter. Dette understreger igen den meget differentierede brug af samarbejdspartnere sandsynligvis på baggrund af forskellige behov for samarbejde i netværksvirksomhederne i forbindelse med deres forretningsaktiviteter. Der tegner sig et billede af, at nogle af netværksvirksomhederne er vant til at samarbejde og også opsøger samarbejde med nogen, der er forskellige fra dem selv i værdikæden. Igennem mængden af samarbejdspartnere og deres forskellige funktioner ser det ud til, at der for en del netværksvirksomheder kan konkluderes høj indlejring af disse virksomheder med andre virksomheder i det økonomiske rum.

Resultaterne fra dataindsamlingen i netværkene omkring det sociale rum fremgår af figur 3.3.5. Virksomhedernes sociale relationer er i meget høj grad relateret til familie og venner i nævnte rækkefølge. Disse to ting har næsten samme vægt på tværs af netværk. Tilsammen afdækker de tre netværk højest aktivitet inden for forbindelser med familien eller med venner.

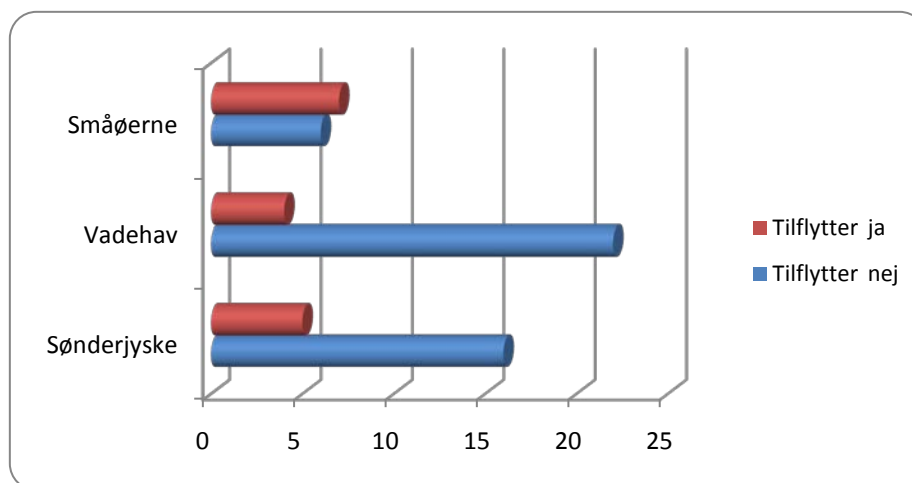
Figur 3.3.5 – Forbindelser i det sociale rum



Figur 3.3.5. viser også, at der er en forskel mellem Småøerne og de andre to netværk, hvor familieforbindelser ikke forekommer i så udstrakt grad, som i de to andre netværk. Det kan uddybes ved at kigge nærmere på svarmulighed på, om man var ny tilflytter.

Svarene på dette spørgsmål ses af figur 3.3.6.

Figur 3.3.6 – Nytilflyttere til lokalområdet

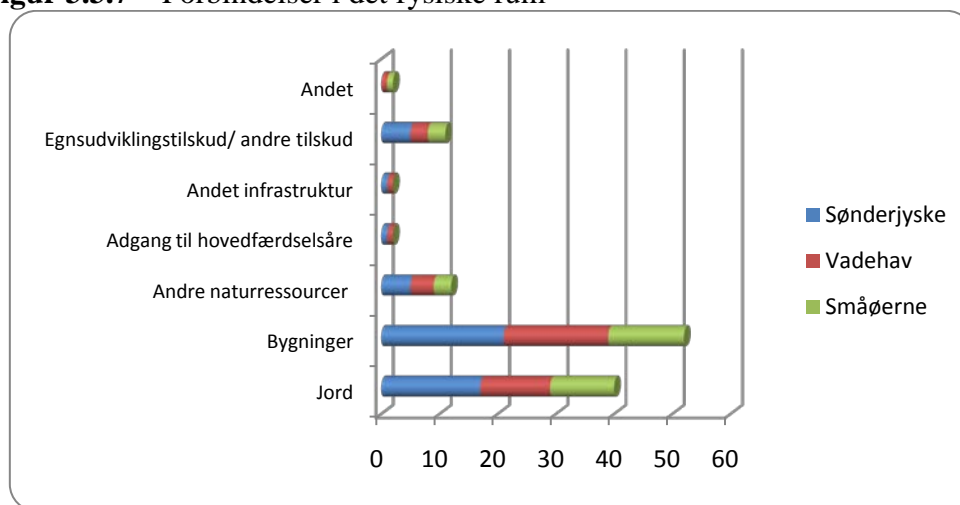


Figur 3.3.6. viser, at en meget stor del af respondenterne i netværket Småøerne er nytilflyttere. De netværk så med andre mennesker i lokalområdet, men de har ikke de familiemæssige bånd i lokalområdet på samme måde som de andre

to netværk. Alt i alt må konkluderes høj indlejring gennem stærke forbindelser, som det tager tid og kræfter at opbygge. Også arbejdsrelaterede forbindelser ses som en social forbindelse, der er vigtig. Det viser en overlappning til det økonomiske rum.

Resultaterne fra dataindsamlingen i netværkene omkring det fysiske rum fremgår af figur 3.3.7. Netværksvirksomhedernes fysiske rum er i høj grad relateret til bygninger og jord. Det har næsten samme betydning på tværs af netværk. Alle tre netværk ser disse forbindelser som de mest vigtige.

Figur 3.3.7 – Forbindelser i det fysiske rum



Ud fra figur 3.3.7 kan der konkluderes relativ høj grad af indlejring, som binder netværksvirksomhederne til området gennem de alternativer de har for at sælge deres land eller bygninger til andre. Fra en tidligere case i et fødevarer-netværk kan berettes om en virksomhedsejer, hvor han og konen arvede en landejendom, en campingplads og et dambrug. Kort tid efter blev det forbudt at anvende vand fra den nærliggende å til dambruget. Hvad gjorde de så? Efter overvejelser besluttede de at sælge landejendommen og campingpladsen og beholde dambruget og investere pengene her fra det frasolgte. Begrundelsen var, som han sagde: ”Hvordan kan man sælge et dambrug uden vand?”. Dette eksempel viser en ekstrem indlejring i det fysiske område og en vilje til at videreføre de værdier, som virksomhedsejerne selv kan identificere sig med i det lokale område.

På nuværende tidspunkt er der blevet defineret kvantitative variable med en todelt klassifikation, som fortæller, om man har denne aktivitet/ forbindelse i netværksvirksomheden eller ej. Spørgsmålene var de nedenstående. Nu tilknyttedes en kvantitativ variabel ved optælling af antal aktiviteter og antal forbindelser for hver virksomhed. En kort opstilling af spørgsmål og variable foretages nedenfor for at forbedre overskueligheden:

Hvilke aktiviteter findes i virksomheden? – variabel: antaktiværði

Jordbrug, fremstilling af produkter, fremstilling af koncepter, service eller historier, distribution, salg af produkter og services fra egen virksomhed, salg af produkter i detailhandelskæder, salg af produkter og services hos anden virksomhed/ person, brug af konsulenter og rådgivere, andet

Væsentlige samarbejdspartnere indenfor? – variabel: antaktisamarb

- analyseres yderligere efterfølgende for at vise sammenhænge imellem svarene og samtidig reducere kompleksiteten ved hjælp af korrelationer mellem variablene.

Hvordan er ejeren tilknyttet lokalområdet socialt? – variabel: antlokso

Familie, venner, netværk med andre personer i området, arbejdsrelateret netværk.

Tilknyttet ovennævnte spørgsmål for at uddybe de tidligere afkrydsninger: er tilflytter, er ikke tilknyttet lokalområdet, andet

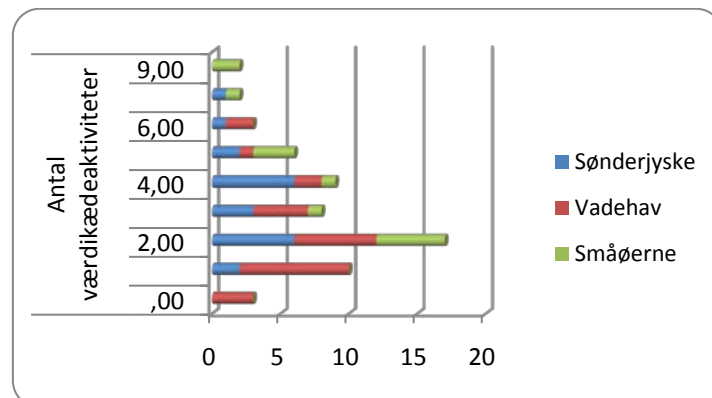
Hvordan er ejeren tilknyttet lokalområdet fysisk? – variabel: antloky

*Jord, bygninger, andre naturressourcer, adgang til hovedfærdselsåre, andet
Infrastruktur, egnsudviklingstilskud/andre tilskud, andet.*

Disse fire variable har nu en kvantitativ fordeling, som vil blive gennemgået i det følgende.

Antal aktiviteter i netværksvirksomhederne afspejler, hvor mange funktioner den enkelte virksomhed udfører i forretningsmæssig sammenhæng. Dette analyseres gennem variablen antaktiværði.

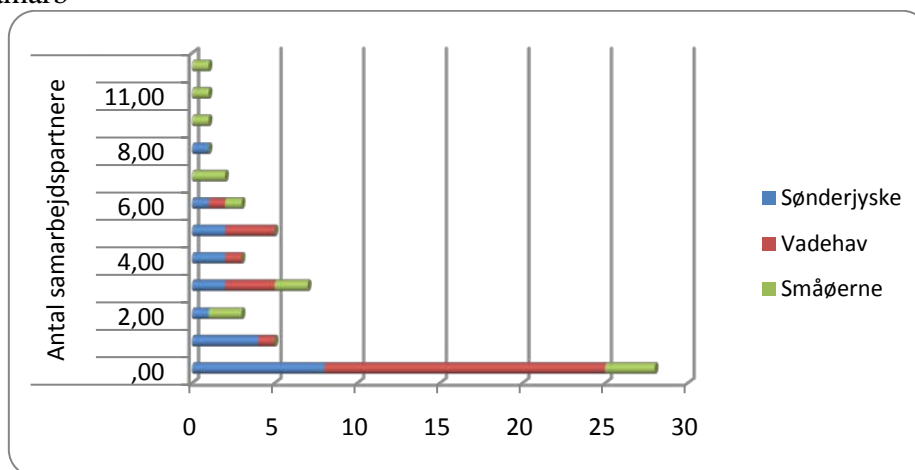
Figur 3.3.8 – Fordelingen af antal aktiviteter i virksomheden. Variabel: antaktiværði



Figur 3.3.8 viser, at langt de fleste har to eller flere aktiviteter i virksomheden. Nogle få er registreret med 0, hvilket skyldes manglende besvarelse af dette spørgsmål. Det er dog så få, at det ikke forstyrrer billedet. En del har rigtig mange aktiviteter. Gennemsnittet af aktiviteterne ligger på godt tre aktiviteter pr. virksomhed og standardafvigelsen er på godt to aktiviteter, hvilket viser en ret smal fordeling omkring de gennemsnitlige tre aktiviteter pr. virksomhed.

Antal samarbejdspartnere pr. virksomhed afspejler, hvor mange samarbejdspartnere den enkelte virksomhed har i forretningsmæssig sammenhæng. Dette analyseres gennem variabelen antaktisamarb.

Figur 3.3.9 – Fordelingen af antal aktiviteter i virksomheden. Variabel: Antaktisamarb



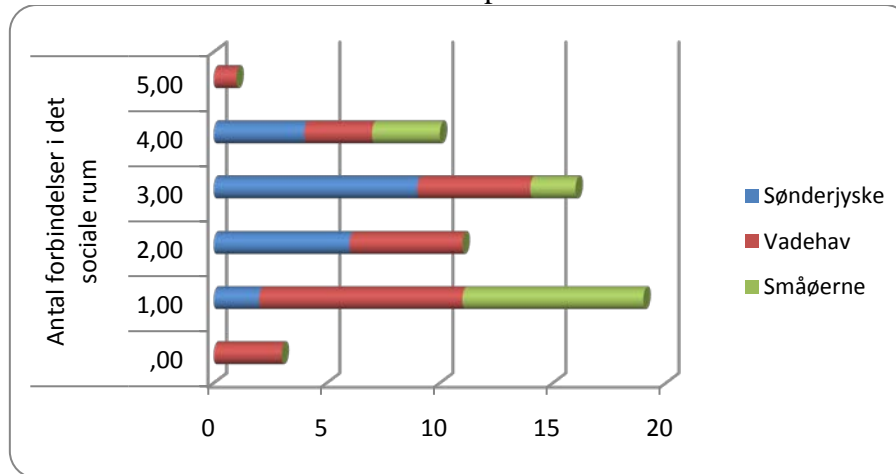
Figur 3.3.9. viser, at lidt mindre end halvdelen af netværksvirksomhederne ikke har angivet samarbejdspartnere. Om det skyldes, at de ingen samarbejdspartnere har, eller om de opfatter samarbejdspartnere på en anden måde, eller om de ikke har ønsket at svare på spørgsmålet, er vanskeligt at afgøre. Imidlertid har de generelt svaret på de øvrige spørgsmål igennem spørgeskemaet. Det taler for, at de har ønsket at svare. Det kan skyldes, at oplysninger om samarbejdspartnere er følsomme oplysninger for nogen af virksomhederne. Det er navnlig Vadehav, der har mange besvarelser på nul samarbejdspartnere. Måske skyldes det, at mange helt små virksomheder befinder sig her og derfor synes, at samarbejdspartnere er mere følsomme oplysninger for dem. Når man korrelerer disse oplysninger om antal samarbejdspartnere med oplysninger om kontakter til andre erhvervsnetværk gennemgået i denne rapport under afsnittet grundlæggende forudsætninger, så dukker en høj korrelationskoefficient frem på 0,772. Det betyder, at mønstret omkring samarbejdspartnere også afspejles i forhold til andre erhvervsnetværk. Det underbygger, at nogle af disse netværksdeltagere ikke indgår i samarbejdsrelationer generelt, når de svarer nogenlunde ens på to forskellige spørgsmål, der omhandler kontakt til andre uden for organisationen. Det eneste 'nul-samarbejdsrespondenterne' samarbejder med, ser for en stor del ud til at være det pågældende fødevarenetværk. Fødevarenetværket får hermed en specifik rolle i relation til samarbejde for disse deltagere.

I denne analyse vil disse oplysninger på 'nul-samarbejdspartnere' indgå som besvarelse på nul samarbejdspartnere. Gennemsnittet af samarbejdspartnere ligger på godt og vel to pr. virksomhed, så dem der har angivet samarbejdspartnere, har rigtig mange af dem. Standardafvigelsen omkring dette gennemsnit er på godt tre samarbejdspartnere, hvilket antyder det meget vide udsving imellem netværksvirksomhederne i brug af samarbejdspartnere. Alle netværks-

virksomheder ser således ikke ud til at være indlejret i det økonomiske rum gennem samarbejdspartnere. Nogle netværksdeltagere er meget indlejrede i det lokale økonomiske rum. Et mindretal af netværksdeltagere er begrænset indlejrede.

Antal sociale forbindelser pr. virksomhed afspejler hvor meget den enkelte virksomhedsejer følelsesmæssigt er tilknyttet lokalområdet. Dette analyseres gennem variablen antlokso.

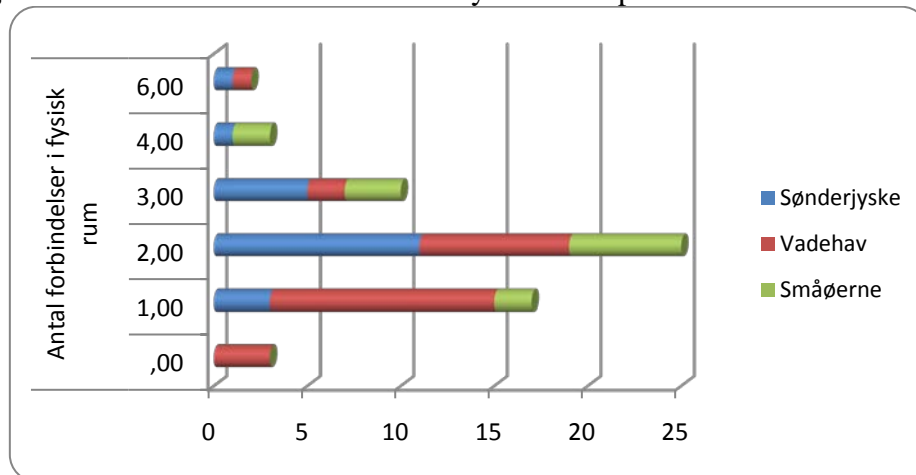
Figur 3.3.10 – Antal sociale forbindelser pr. virksomhed



Figur 3.3.10 viser, at stort set alle virksomheder har sociale forbindelser til området. De fleste har en forbindelse, og mange har også tre forbindelser. Gennemsnittet pr. virksomhed ligger på godt og vel to forbindelser med en standardafvigelse på godt og vel 1 forbindelse. Det viser en forholdsvis snæver fordeling omkring gennemsnittet.

Antal fysiske forbindelser pr. virksomhed afspejler, hvor meget den enkelte virksomhed er tilknyttet det fysiske lokalområde. Dette analyseres gennem variablen antloky.

Figur 3.3.11 – Antal forbindelser i det fysiske rum pr. virksomhed



Figur 3.3.11 viser, at stort set alle virksomheder har fysiske forbindelser til området. De fleste har to forbindelser og en del har flere. Gennemsnittet pr. virksomhed ligger på godt og vel to forbindelser med en standardafvigelse på godt og vel 1 forbindelse. Det viser igen en forholdsvis snæver fordeling omkring gennemsnittet.

Det vil være interessant statistisk at analysere antal samarbejdspartnere pr. virksomhed nærmere for at afdække en eventuel samvariation i respondenternes svar. Det skal her bemærkes, at antal respondenter omkring samarbejdspartnere kun afdækker de indlejrede respondenter med forbindelser, jf. figur 3.3.9. Der foretages en faktoranalyse af antaktisamarb, der består af alle svarmulighederne omkring samarbejdspartnere i værdikæden. Dette analyseres gennem variable listet i kort form i det følgende:

- Jordbrug – variabel: **agri**
- Fremstilling af produkter – variabel: **manuprod**
- Fremstilling af koncepter, service eller historier – variabel: **manuconc**
- Distribution – variabel: **distri**
- Salg af produkter og services fra egen virksomhed – variabel: **saleown**
- Salg af produkter i detailhandelskæder – variabel: **saleretail**
- Salg af produkter og services hos anden virksomhed/ person – variabel: **saleother**
- Brug af konsulenter og rådgivere – variabel: **adviser**
- Andet – variabel: **other**

Den overordnede statistiske faktoranalyse på dimensionsreduktion for de fire variable på forbindelser i det økonomiske, sociale og fysiske rum vises i tabel 3.3.1.

Tabel 3.3.1 – Faktoranalyse af samarbejdspartnere i værdikæden
Roteret Komponent Matrix^a

	Komponent	
	1	2
Antaktiværdi	,869	,107
Antaktisamarb	,847	-,090
Antlokso	-,100	,936
Antlokfy	,609	,639

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

I tabel 3.3.1 kan en positiv relation afdækkes i to komponenter. Variablen på heterogenitet i værdikæden, kaldet **antaktiværdi**, samvarierer med variablen på samarbejdspartnere. Sidstnævnte vil imidlertid blive mere specifikt analyseret i tabel 3.3.2. Den anden komponent indeholder positiv korrelation mellem de sociale forbindelser, kaldet **antlokso** og variablen på fysiske forbindelser kaldet **antlokfy**. Sidstnævnte er også positivt korreleret med både det økonomiske rum – antaktiværdi og antaktisamarb og til det sociale rum – antlokso. Det ser ud til, at korrelationen til det sociale rum er en smule mere tæt end til det økonomiske rum. Konsekvensen af de overlappende korrelationer er, at de tre variable **antaktiværdi**, **antlokso** og **antlokfy** ser ud til at afspejle lidt forskellige udtryk, da svarene i deres fordelinger ser lidt forskellige ud, omend de til en vis grad har en samvariation.

Yderligere analyse af variablen **antaktisamarb** er foretaget gennem dekomponering af denne variable i de bagvedliggende svarmuligheder, der indgår i antaktisamarb som tidligere listet. Det gøres ved hjælp af en statistisk faktoranalyse og illustreres i tabel 3.3.2.

Tabel 3.3.2 – Faktoranalyse af samarbejdsvariablene
Roteret Komponent Matrix^a

	Komponent		
	1	2	3
Jordbrug	,077	,820	,226
Fremstilling af produkter	,700	,072	,480
Fremstilling af koncepter, service eller historier	,004	,156	,883
Distribution	,904	,207	-,151
Salg af produkter og services fra egen virks.	-,116	,097	,516
Salg af produkter og services i detailhandelskæder	,933	,175	-,008
Salg af prod. og serv. hos anden virks./ person	,270	,838	,003
Brug af konsulenter og rådgivere	,088	,839	,012
Andet	,200	-,073	,756

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabel 3.3.2 afdækker en klar positiv korrelation opdelt i tre komponenter. Den anden komponent indeholder typiske jordbrugsaktiviteter gennem variablene jordbrug, salg hos anden virksomhed og brug af rådgivere. De tre variable her er stærkt korrelerede. Den første komponent indeholder typiske produktionsaktiviteter gennem variablene fremstilling af produkter, distribution og salg af produkter og services i detailhandelskæder. De tre variable er igen stærkt korrelerede – navnlig distribution og salg til detailhandelskæder. Den tredje komponent indeholder typiske serviceaktiviteter gennem variablene fremstilling af koncepter, services eller historier, salg af produkter og services i egen virksomhed og andet. Her er de tre variable knap så stærkt korrelerede. Det ser ud til, at disse virksomheder gerne selv står for salget eller bruger andre utraditionelle samarbejdspartnere.

Herved er afdækket, at samarbejdspartnere i fødevarenetværk typisk kan grupperes i tre områder. Hvis man fortrinsvis fokuserer samarbejde om jordbrug, så sælges produkterne fortrinsvis hos andre virksomheder og man gør brug af rådgivningssystemet til det. Hvis man fortrinsvis fokuserer samarbejde om produktion, så sælges produkterne fortrinsvis hos detailhandelskæder, der kan aftage et stort volumen, og hvor man i den forbindelse også har behov for samarbejdspartnere på distribution. Hvis man fokuserer samarbejde i konceptmager/serviceområdet, så sælger man i nogen grad produkterne/serviceen selv eller hos andre samarbejdspartnere uden for den traditionelle fødevareværdikæde. Det afdækker tre typiske forretningsmodeller i fødevarenetværkene, som de samarbejdsmæssigt må være i stand til at forholde sig til, og som de også

kan benytte mangfoldigheden af i hele netværkssamarbejdet. Der kan derfor etableres tre indeks for henholdsvis **jordbrugsaktiviteter**, **produktionsaktiviteter** og **serviceaktiviteter**, som den gennemsnitlige kombination af de pågældende variable i de tre typiske områder, hvis man ønsker en videregående statistisk analyse. Det vil dog ikke blive foretaget i denne deskriptive rapport.

Såvel den økonomiske, sociale og fysiske indlejring er forholdsvis stor hos netværksvirksomhederne. Imidlertid ser det ud til, at en del af virksomhederne ikke er helt så indlejrede i det økonomiske rum. Nu vender vi os mod ledernes personlige præferencer for afklaring af deres adfærdsmønstre.

3.4 Præferencer i arbejdssituationen

I spørgeskemaet afdækkes de personlige præferencer i arbejdssituationen hos respondenterne, der fortrinsvist er virksomhedsejeren, en af ejerne eller direktøren for virksomheden. Præferencerne søges afdækket gennem en terminologi, der bygger på Jung's arketyper. Det er en meget grov informationsindsamling, så det kan kun være en indikator. For en nærmere og mere specifik analyse vil det være nødvendigt at bruge nogle af de personlighedsprofilværktøjer, som bygger på Jung's indgang. Det kunne være MBTI, DISK eller Insights. Det vil imidlertid ligge uden for denne rapports ressourcer. Imidlertid er 7 af netværksvirksomhedernes ejere blevet testet med tilfredsstillende validitet i en tidligere case. De indhentede oplysninger i dette spørgeskema stemmer nogenlunde overens med de tidligere målinger på disse respondenter. Derfor anses de indhentede oplysninger som tilfredsstillende som overordnede indikatorer på personlige præferencer.

Innovation og kreativitet fordrer sammensatte personlighedstræk. Komplexiteten af personlige karaktertræk og det balancerede samspil imellem dem har betydning for kreativitet og innovation. Det er belyst af Csikszentmihaly (1997), hvor han viser, at kreativitet kræver afbalancering mellem flere forskellige modsatrettede personlighedstræk hos personen selv eller i forbindelse med den interaktion, personen har med andre i team- eller netværkssammenhæng. For at udnytte dette skal man være i stand til at forstå 'composite boundaries' jf. Hernes (2004). Udtrykket kan oversættes med sammensatte personlige grænser, der hele tiden komplementerer og substituerer hinanden i kontinuerlige ændrede handlinger og strukturer i personlighed og team.

De fleste mennesker har præference for en af de modsatrettede personlighedsdimensioner. Derfor er det en fordel, at teams har medlemmer, der repræsenterer de modsatrettede præferencer. Denne afbalancering udgør ifølge Jung en strukturel lov om psyken. Han påviste 2 forskellige attitudetyper. Den første 'er den reaktionære habitus som fastsætter den måde vi reagerer på objekter fra den ydre verden'. Den anden 'er den reaktionære habitus som fastsætter den måde vi reagerer på objekter fra den indre verden'. Jung kalder disse præferencer for henholdsvis ekstroversion ('ekstern orientering') og introversion ('intern orientering'). De er i udgangspunktet uforenelige. Enten reagerer man

typisk i forhold til den ydre verden eller i forhold til den indre verden. Jung anser de to attitude typer for de mest basale for menneskets psyke. Det samme gør Csikszentmihaly (1997).

Disse præferencer for den eksterne og interne orientering er væsentlige for innovation og vækst. De defineres i denne rapport og i spørgeskemaet i forlængelse af Jung's teori. Hans teoretiske begrebsapparat afdækker graden af ekstern og intern orientering og graderne af orientering mod logiske argumenter og graden af orientering mod følelsesmæssige argumenter. Formålet er at give en indikation af disse virksomheders præferencer og på denne baggrund afdække deres tilgang til innovation og vækst for en analyse af forskelle og ligheder i karakteristika. Spørgsmålene er formuleret således:

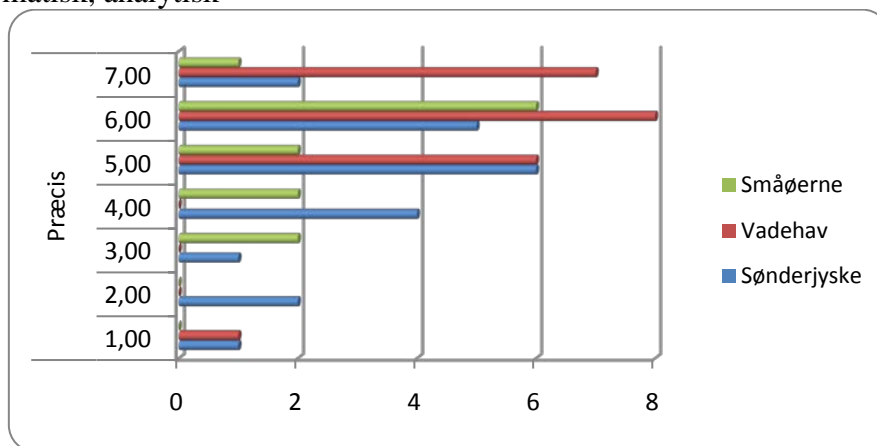
Hvordan ser du dig selv i en normal arbejdsituation i din virksomhed?

- Præcis, systematisk, analytisk
- Lydhør, hjælpsom, loyal
- Positiv, iderig, spontan
- Effektiv, beslutsom, krævende

Respondenterne kunne svare ved hjælp af afkrydsning på en 7-delt Likert skala med enig eller uenig i de to yderpunkter.

De afgivne svar gennemgås for hvert område i forhold til de enkelte netværksmedlemmer. Først ses på den interne logiske orientering repræsenteret ved **præcis, systematisk, analytisk**:

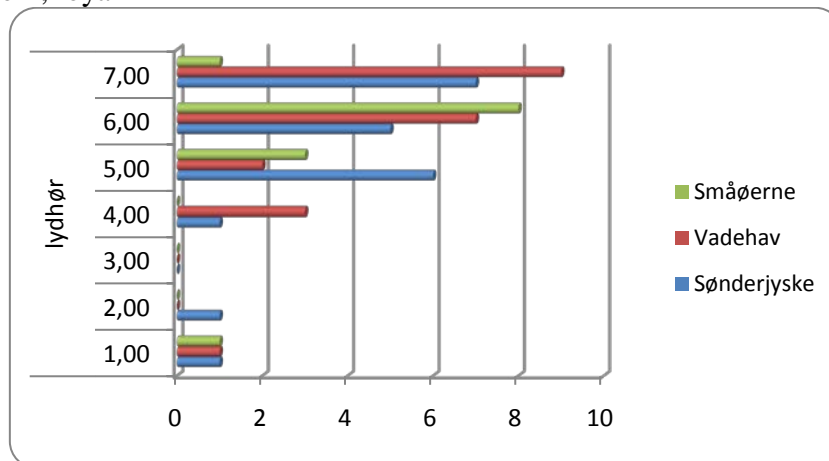
Figur 3.4.1 – Fordelingen af personlige præferencer i netværkene, præcis, systematisk, analytisk



Af figur 3.4.1 ses, at netværksdeltagerne er forskellige på dette område. Der er generelt høje værdier mest udtalt hos Vadehav og mindst i Sønderjyske. Nogle få kan ikke nikke genkendende til denne karakteristika. De højeste værdier ligger på henholdsvis 6, 7 og 5.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværksmedlemmers interne følelsesmæssige orientering repræsenteret ved **lydhør, hjælpsom, loyal**:

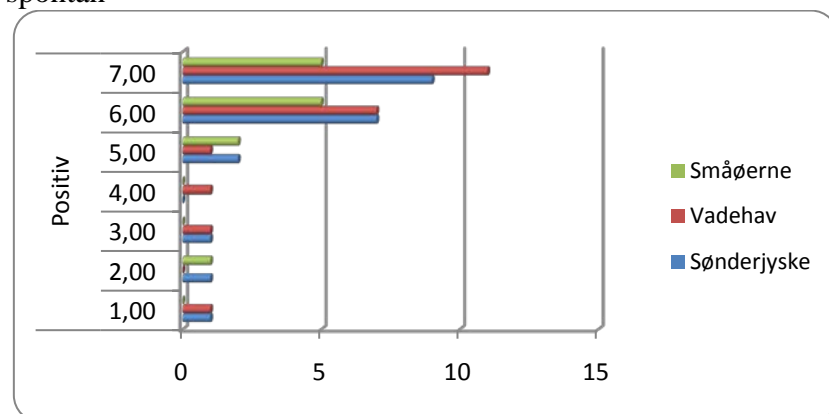
Figur 3.4.2 - Fordelingen af personlige præferencer i netværkene, lydhør, hjælpsom, loyal



Af figur 3.4.2 ses, at netværksdeltagerne også er forskellige på dette område. Der er igen generelt høje værdier og igen mest udtalt hos Vadehav. Her er dog nogle få i alle tre netværk, der ikke kan nikke genkendende til det. De højeste værdier er henholdsvis 7, 6 og 5.

Yderligere gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværksmedlemmers eksterne følelsesmæssige orientering repræsenteret ved **positiv, iderig, spontan**:

Figur 3.4.3 - Fordelingen af personlige præferencer i netværkene, positiv, iderig, spontan

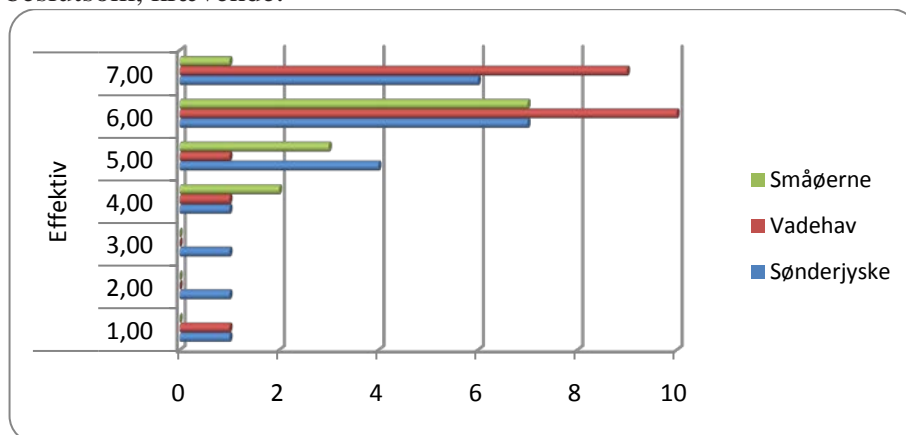


Af figur 3.4.3 ses, at netværksdeltagerne på dette område er mere ens. De ligger stort set alle tre omkring de to højeste. Der er nogle ganske få fordelt i alle netværk på lavere værdier, men det er meget få. Det viser netværkene som

generelt udadvendte og med præferencer for følelsesmæssige argumentationer. De højeste værdier er henholdsvis 7 og 6.

Til sidst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværksmedlemmers eksterne logiske orientering repræsenteret ved **effektiv, beslutsom, krævende**:

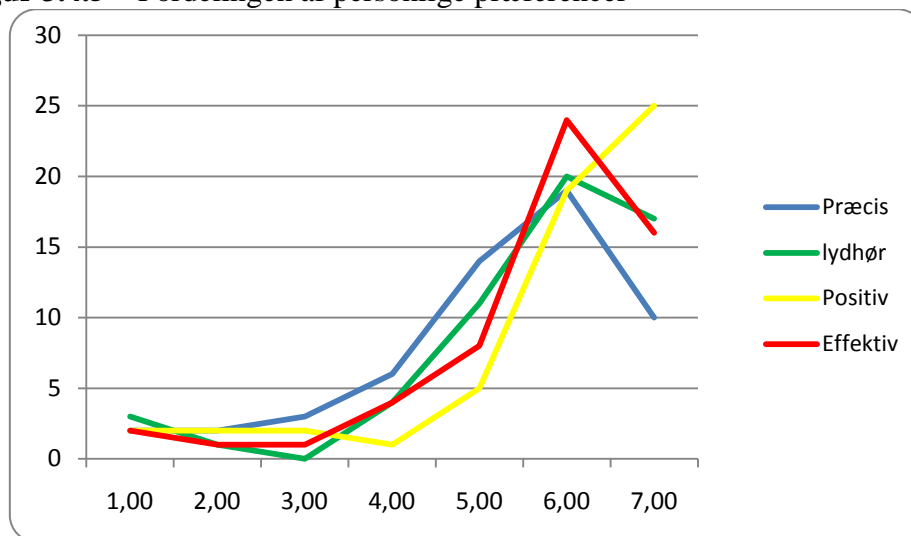
Figur 3.4.4 - Fordelingen af personlige præferencer i netværkene, effektiv, beslutsom, krævende:



Af figur 3.4.4 ses, at netværkene igen på dette område er mere ens. De ligger stort set igen alle tre omkring de to højeste, med undtagelse af Sønderjyske og Småøerne, der her har flere på tredje største værdi. Det viser igen netværksmedlemmerne, som generelt udadvendte og også med præferencer for logiske argumentationer – om end ikke helt i samme grad som argumenter omkring det følelsesmæssige. De højeste værdier er henholdsvis 6 og 7.

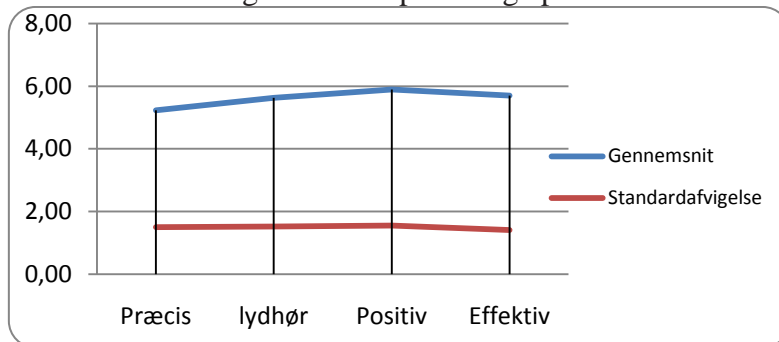
En direkte sammenligning fås i figur 3.4.5, hvor der er foretaget en sammen-tælling af alle svarene på de fire kategorier.

Figur 3.4.5 – Fordelingen af personlige præferencer



Netværkene ser ud til at kunne mestre mange af disse personlige præferencer samtidig, der ligger meget høje værdier på de tre højeste værdier på den anvendte skala. Dog er der en forskel som afspejles i gennemsnit og varians ved standardafvigelsen i figur 3.4.6.

Figur 3.4.6 - Gennemsnit og varians af personlige præferencer



Figur 3.4.6 viser de generelt høje værdier, men viser også, at de udadvendte – eksternt orienterede præferencer – har fået højere gennemsnit og dermed er mere fremherskende i netværket. Det betyder, at en del netværksmedlemmer er disponeret for at reagere på eksterne påvirkninger.

Gennem en statistisk korrelation af de fire variable undersøges, om de fire præferencer samvarierer i besvarelsene og dermed kan betragtes som udtryk for graden af sammensatte personlighedstræk. Dette gøres i tabel 3.4.1.

Tabel 3.4.1 - Korrelation mellem de personlige præferencer

Komponent Matrix ^a	
	Komponent
	1
Præcis	,829
Lydhør	,882
Positiv	,877
Effektiv	,852

Tabel 3.4.1 viser høj korrelation imellem de fire personlige præferencer. Der er tale om forbavsende høje korrelationer, der i forhold til psykologisk teori og forskning normalt ikke kan være så udtalt, jf. modsætningerne i den strukturelle psyke. Som et generelt udgangspunkt påregner man, at ti procent af et antal målinger på personlighedsprofiler viser denne sammensatte tendens, der kan tyde på, at der er tale om meget kreative mennesker, der både er i stand til at få utraditionelle ideer og er i stand til at gennemføre dem på egen hånd. Måske er der i netværkene tale om en større andel af mennesker, der er i stand til at være innovative og spænde over det at få den gode ide, evnen til at gennemføre den.

Netværksdeltagerne har egen virksomhed, hvor de i høj grad bestemmer egen udvikling, så det kunne tale for, at der er relativt mange, der kan mestre 'de sammensatte grænser'. Det kan også være, at selvrapporteringen betyder lidt forhøjede værdier her. For at afdække dette vil det være nødvendigt med yderligere forskning ved hjælp af en rigtig personlighedsprofilanalyse som omtalt i IFUL Working Paper 04.

Netværksdeltagerne ser således umiddelbart ud til at være lette at samarbejde med, fordi de er i stand til at omstille de personlige præferencer i forhold til det nødvendige. Hvis der er tale om lidt overvurderede værdier, så vil den strukturelle lov om psyken sige, at man kan have problemer med de modsatrettede præferencer på i dette tilfælde at være nok præcis, systematisk og analytisk. Det betyder i givet fald, at den detaljerede udførelse af fælles tiltag nok kan volde visse vanskeligheder i praksis. Der dannes herigennem en ramme af karakteristika, der viser de sammensatte personlige grænser.

Det næste område der afdækkes er de virksomhedskulturelle træk, der også danner udgangspunkt og en ramme af karakteristika, der viser de sammensatte organisationskulturelle grænser for innovation og vækst.

3.5 Virksomhedskulturelle træk

Oplysninger omkring netværksvirksomhedernes kulturelle træk er indhentet i forhold til de karakteristika, som er fundet i tidligere case i et af netværkene beskrevet i IFUL Working Paper 04 samt mere teoretiske overvejelser om underliggende kulturelle træk for innovation herunder Weick's (1995) teori omkring 'organizing', der i de to yderpunkter har de nye ideer og kontrolformerne, samt mere klassisk organisationsteori, der typisk har en opdeling i opgavefokus og/eller medarbejderfokus. Endvidere inddrages Childs (2005) bearbejdning af Webers (1947) tanker om kontrolformer. Desuden inddrages også oplysninger i forhold til Hofstede's teori (1980, 1992) om nationale kulturdimensioner i forbindelse med individualisme, magtdistance, usikkerhed og konkurrence. Disse tilganges dimensioner er overlappende. Formålet er at give en indikation af disse virksomheders kulturelle tilgang til innovation og vækst for en analyse af forskelle og ligheder i karakteristika.

Spørgsmålet blev stillet således i spørgeskemaet:

Hvordan fungerer virksomhedens organisationskultur?

- Medarbejderne er involveret i beslutningsprocessen
- De enkeltansattes præstationer er vigtige for virksomhedens succes
- Gruppepræstationer er vigtige for virksomhedens succes
- Vi anerkender de ansattes præstationer ved at give en form for belønning
- Vi gennemfører ofte nye ideer, som vi får fra de ansatte
- Vi gennemfører ofte nye ideer, som ledelsen får
- Det gælder om at bevare en positiv stemning i virksomheden
- Det gælder om at vinde over konkurrenterne
- Vi er risikovillige i forhold til andre lignende virksomheder
- Vi sætter hurtigt handlinger i værk
- Vi fortæller åbent om vores virksomhed til alle
- Vi fører tilsyn med de ansattes arbejdsindsats
- Vi fører tilsyn med kvaliteten af produkterne
- Vi fører tilsyn med fremstillingsprocessen
- Vi skriver arbejdsprocedurer ned til de ansatte
- Vi giver detaljerede mundtlige instruktioner til de ansatte
- Vi benytter IT-systemer til at sikre kontrol af kvaliteten

Respondenterne kunne svare ved hjælp af afkrydsning på en 7-delt Likert skala med enig eller uenig i de to yderpunkter.

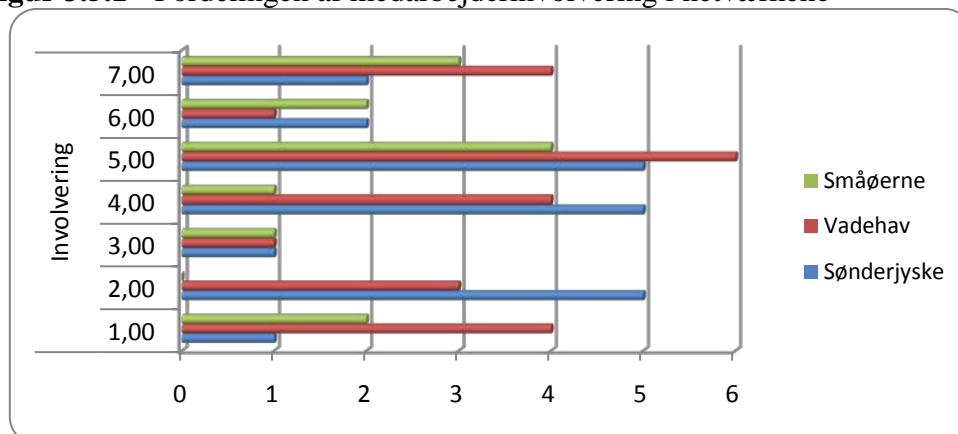
Det var muligt at skrive en kommentar til organisationskulturen, hvor dog kun en enkelt respondent meldte ind med følgende:

”Det er vigtigt at arbejde målrettet, når man har med bl.a. socialt udsatte unge at gøre”

Her afdækkes, at nogen af de deltagende virksomheder også løser en social opgave i lokalsamfundet. Den sociale indlejring har dermed også en dimension indbygget her i respondenternes virksomhedskultur.

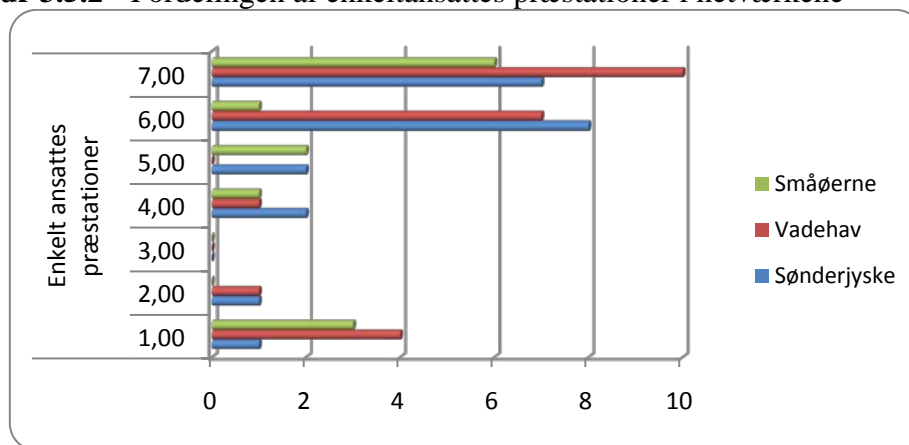
De afgivne svar gennemgås kort for hvert område i forhold til de enkelte netværk i den rækkefølge som nævnt i spørgeskemaet. Først ses på graden af medarbejderinvolvering.

Figur 3.5.1 - Fordelingen af medarbejderinvolvering i netværkene



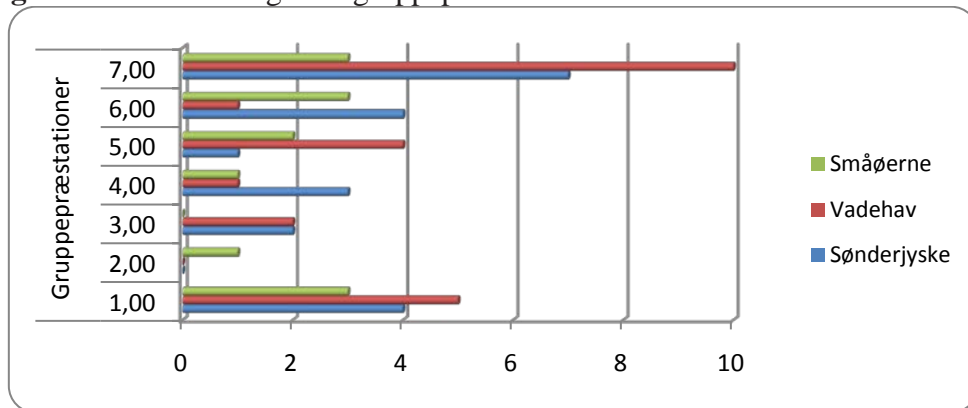
Figur 3.5.1 viser en meget stor forskel på medarbejderinvolvering. I overvejende grad involveres medarbejderne, men der er også en del, der ikke gør. Det er lidt overraskende i disse SMV'ere, hvor man godt kunne tro, at medarbejderne var involveret i det meste af, hvad der forgår i virksomheden. Men ofte er der også tale om deltidsansatte og medarbejdere, der er mere løst tilknyttede. Det kan også være, at de ansatte ikke har kompetencerne til at blive involveret – måske hverken kan eller vil involveres i virksomhedens gøremål og beslutninger! Det kan også være, at virksomhedens ejer ønsker at holde 'kortene ind til kroppen' i disse lokalsamfund, hvor alle kender alle, jf. social indlejring – hvad enten det går godt eller skidt for virksomheden! Som det blev afdækket i afsnittet grundlæggende informationer i forbindelse med uddannelse, så er der tale om høj faglighed i disse virksomheder, som kan medføre, at resten af organisationen 'er opdraget' i denne faglighed, og derfor arbejder man relativt selvstændigt med opgaverne uden stor grad af direkte involvering.

Figur 3.5.2 - Fordelingen af enkeltansattes præstationer i netværkene



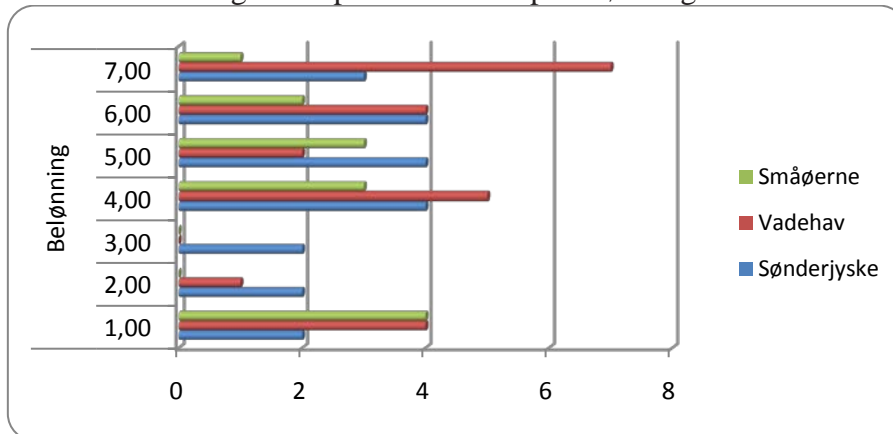
Figur 3.5.2 viser, at opmærksomheden på enkeltansattes præstationer er høje, men der er også en lille gruppe, der lægger lille vægt på det i alle tre netværk. Det kunne tænkes, at der med den lille vægt er tale om virksomheder, hvor samarbejde i fremstillingsprocessen er yderst vigtig. Det vil navnlig være tilfældet i procesorienterede fremstillingsprocesser, som man f.eks. har i et mejeri. Her er behandlingen i de enkelte produktionsetaper meget afgørende for smag og kvalitet af slutproduktet f.eks. effekten af forskellige temperaturpåvirkninger på mælken til slutforbrugeren. Hvor processer er meget sammenhængende, er individuelle præstationer ikke så afgørende. Det ser ud til, at det afspejles i virksomhedskulturen hos nogle af netværksdeltagerne.

Figur 3.5.3 - Fordelingen af gruppepræstationer i netværkene



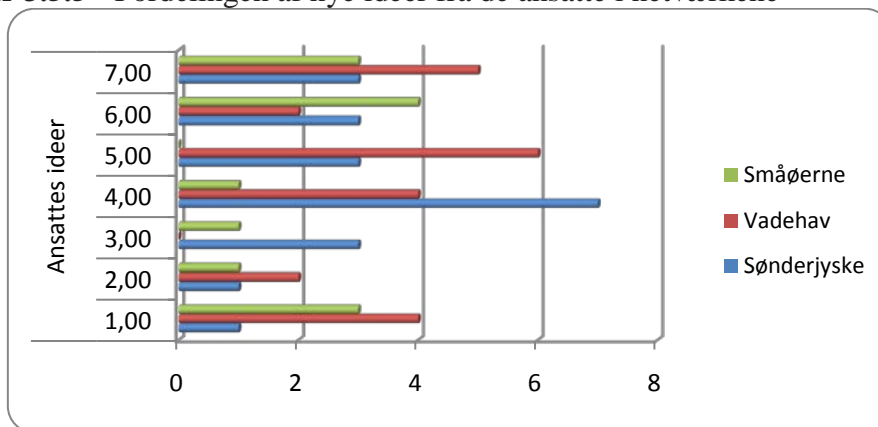
Figur 3.5.3 afspejler en U-indvirkning, hvor mange lægger stor vægt på gruppepræstationer og en mindre gruppe, der ikke lægger vægt på gruppepræstationer overhovedet. Det er givet en afhængighed til fremstillingsprocessens behov, jf. kommentarer til forrige figur. Imidlertid ser det ud til, at der udkrystalliserer sig en stor opmærksomhed på gruppepræstationer også og en tendens til, at såvel gruppe som individuelle præstationer er vigtige. En mindre gruppe ser ikke gruppepræstationer som vigtige. Det kan meget vel være de håndværksfagligt prægede virksomheder, hvor de ansatte udfører alle faser i fremstillingen selv, og dermed bliver den enkeltes præstation vigtig i stedet for gruppens.

Figur 3.5.4 - Fordelingen af opmærksomhed på belønning i netværkene



Figur 3.5.4 viser, at navnlig Vadehav har stor opmærksomhed knyttet til at give belønning. Men ellers er det næsten ligeligt fordelt på tværs af svarmulighederne. Det betyder, at nogle virksomheder anvender belønning aktivt, andre gør ikke. Det afspejler igen stor forskel mellem netværksorganisationerne og den måde, der drives forretning på. Belønning ser ikke ud til at blive specifikt anvendt som motiverende faktor i de tre fødevarenetværk.

Figur 3.5.5 - Fordelingen af nye ideer fra de ansatte i netværkene

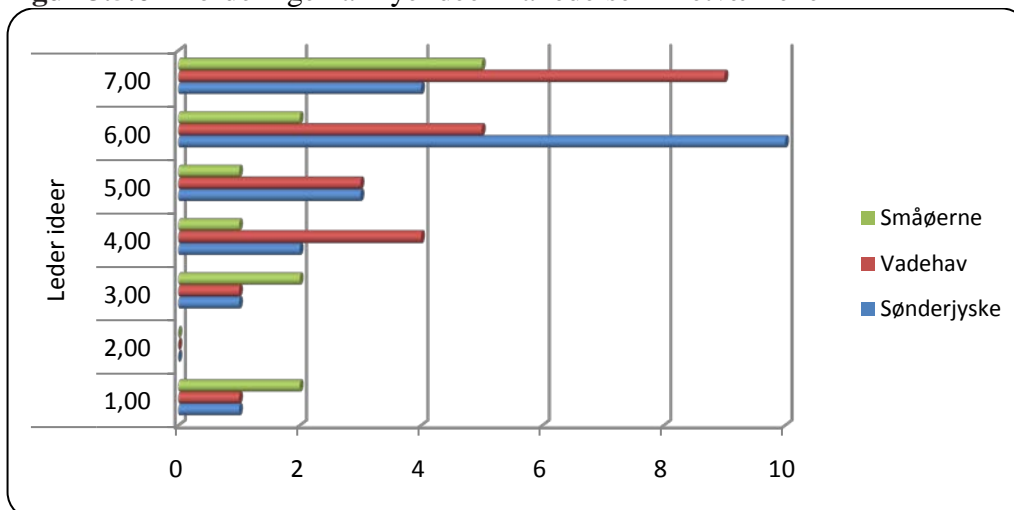


Figur 3.5.5 afspejler, at nye ideer fra ansatte er meget spredt på tværs af alle tre netværk. Hos nogle sker det meget ofte, og hos en næsten lige så stor del sker det aldrig, og så er der en større mængde i midten. Medarbejderpotentialet er ikke i fokus i forbindelse med innovation i en del af virksomhederne. Måske er det heller ikke muligt, hvis man har mange løst tilknyttede medarbejdere. Eller måske bliver medarbejdernes ideer ikke anerkendt og dermed gennemføres de ikke.

Det kan også være, at medarbejderne ikke har kompetencerne til at få ideer, der kan gennemføres succesrigt.

En yderligere mulighed er, at medarbejderne har fået 'solgt' deres ide til ledelsen, så de tror, at det er deres egen ide. Se næste figur omkring denne mulighed.

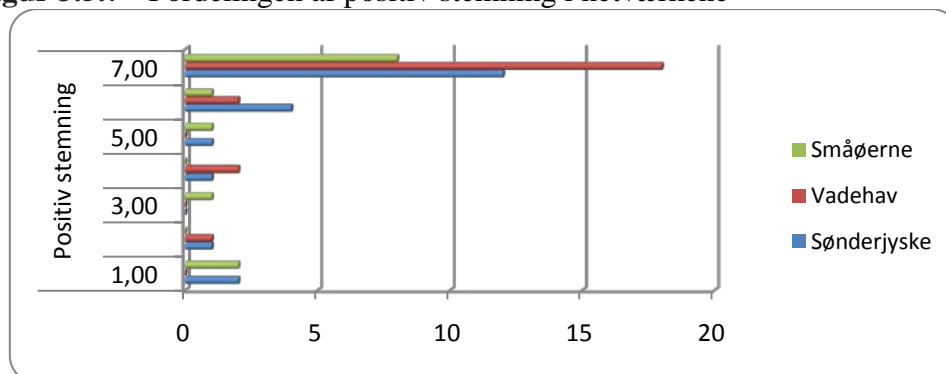
Figur 3.5.6 - Fordelingen af nye ideer fra ledelsen i netværkene



Figur 3.5.6 viser, at nye ideer fra ledelsen iværksættes ofte. Det sker i alle tre netværk. Det er ledelsen, der typisk svarer på dette spørgeskema, så måske er

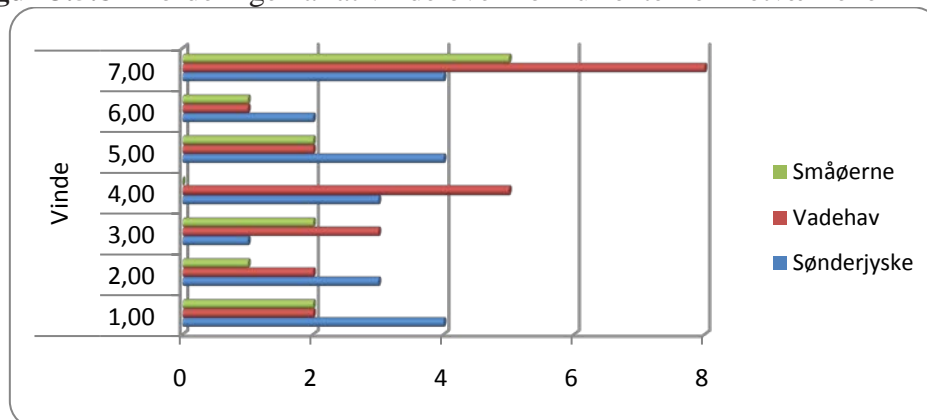
det en smule farvet, i favør af at lederne gennemfører mange ideer. På den anden side har ledelsen i disse SMV'ere stor indflydelse og beslutningsdygtighed – navnligt hvis de som her er nogenlunde finansielt uafhængige. Det kunne også tænkes, at ledelsen har diskuteret nye ideer med medarbejderne og gennem drøftelserne har taget ejerskab til de nye ideer, som måske oprindeligt kom fra medarbejderne. Hvis det skal afdækkes, vil der være behov for yderligere forskning inden for dette område.

Figur 3.5.7 - Fordelingen af positiv stemning i netværkene



Figur 3.5.7 viser en absolut stor vægtning af den gode stemning i virksomheden på tværs af netværkene. Måske også fordi man ofte går tæt op ad hinanden i det daglige, og derfor er en god stemning meget vigtigt for arbejdet i virksomheden. Men det kan jo betyde, at ubehagelige beslutninger vanskeligt kan træffes, eller at det typisk trækker i langdrag, inden man får ubehagelige tiltag gennemført såsom generelle nedskæringer eller afskedigelse af medarbejdere, der ikke lever op til forventningerne.

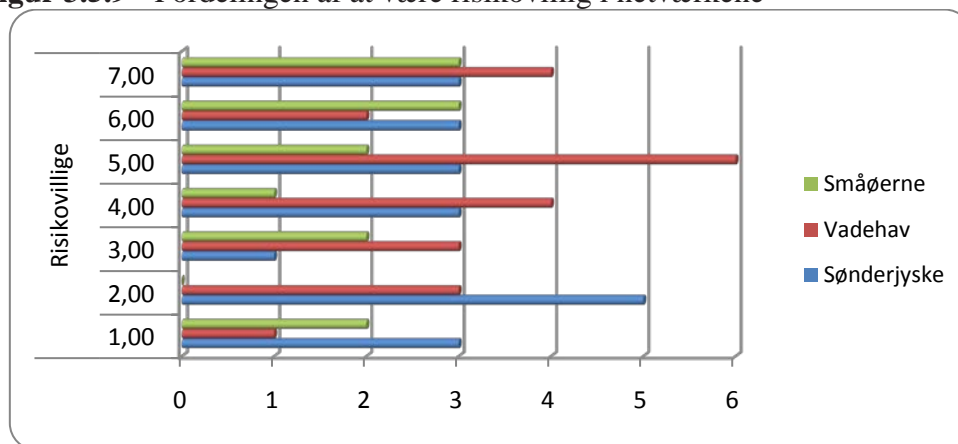
Figur 3.5.8 - Fordelingen af at vinde over konkurrenterne i netværkene



Figur 3.5.8 afspejler i nogen grad en vindermentalitet, men slet ikke så stærk som det at opretholde den gode stemning. Udover den allerhøjeste værdi er der en tilnærmelsesvis ligelig fordeling på tværs af svar i netværkene. Det ser ikke ud til, at netværksdeltagerne er specielt konkurrenceprægede, måske også fordi de ikke lige ser væsentlige konkurrenter i deres nichemarkeder og derfor ikke

har opmærksomheden vendt mod at 'vinde kampen på markedet'. De kan i højere grad se deres succes i et nichemarked gennem evnen til at udvikle nye produkter og services, som mange af netværksdeltagerne jo gør, jf. deres kommentarer til økonomi og vækst i afsnittet om grundlæggende informationer om netværkene.

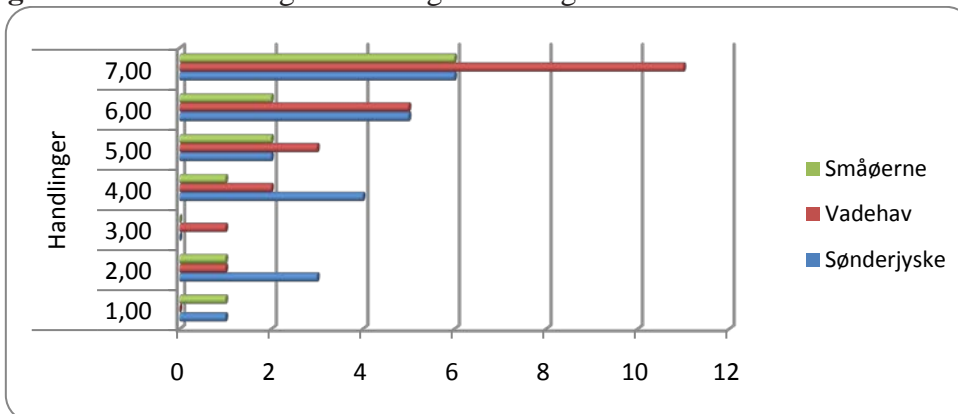
Figur 3.5.9 - Fordelingen af at være risikovillig i netværkene



Figur 3.5.9 viser, at risikovilligheden heller ikke er udpræget - i særdeleshed set i forhold til, at der er tale om entreprenurielle virksomheder. Måske er det derfor, at de godt vil søge ind i netværk, hvor man har bedre lejlighed til at søge information og teste ideer. Det giver mere sikkerhed, end hvis man står helt alene med forretningsbeslutningerne. Dette element uddybes senere af dem selv i forbindelse med afsnittet om ønsker til netværkssamarbejdet fremover i denne rapport.

Deres forankring i en solid faglighed betyder givetvis også noget for deres risikovillighed. De er uddannet til at tage højde for faglige risici og arbejder dermed sandsynligvis mere struktureret med risiko end en ikke-faglig uddannet person ville gøre.

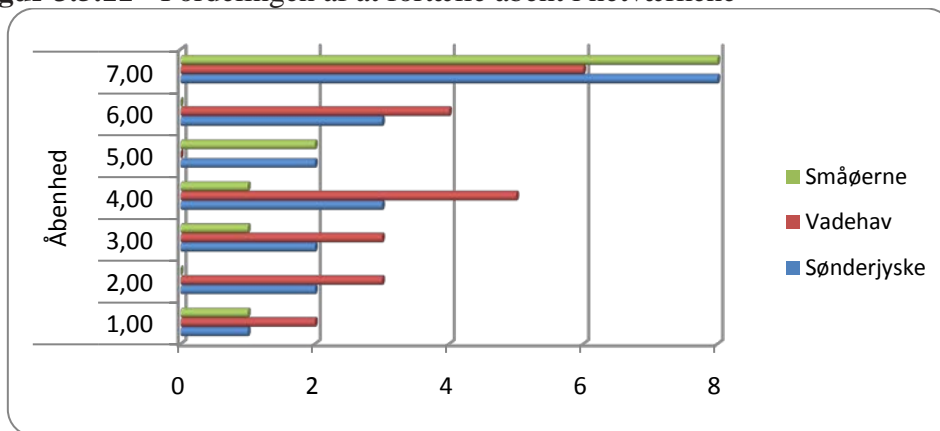
Figur 3.5.10 - Fordelingen af hurtige handlinger i netværkene



Figur 3.5.10 viser en udpræget tendens til hurtige handlinger – mest udpræget i Vadehav. Det kan synes lidt selvmodsigende i forhold til villigheden for at risikere noget. Men hvis man kender området, er det jo også begrænset, hvad man risikerer ved hurtige handlinger. Resultatet her svarer godt overens med den tidligere case beskrevet i Working Paper 04, hvor tid var en knap faktor og hurtige handlinger nødvendige, for at opmærksomheden kunne fastholdes på aktiviteterne fra netværksdeltagernes side.

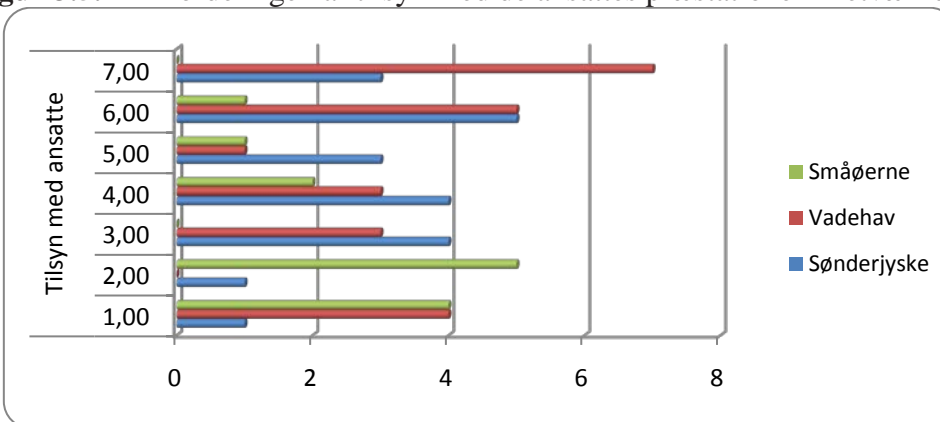
Netværksdeltagernes forankring i faglighed og deres status af veletablerede virksomheder afføder også, at en del handlinger kan foretages hurtigt uden nævneværdig risiko, fordi de er godt indarbejdet og 'fejl' er luget ud.

Figur 3.5.11 - Fordelingen af at fortælle åbent i netværkene



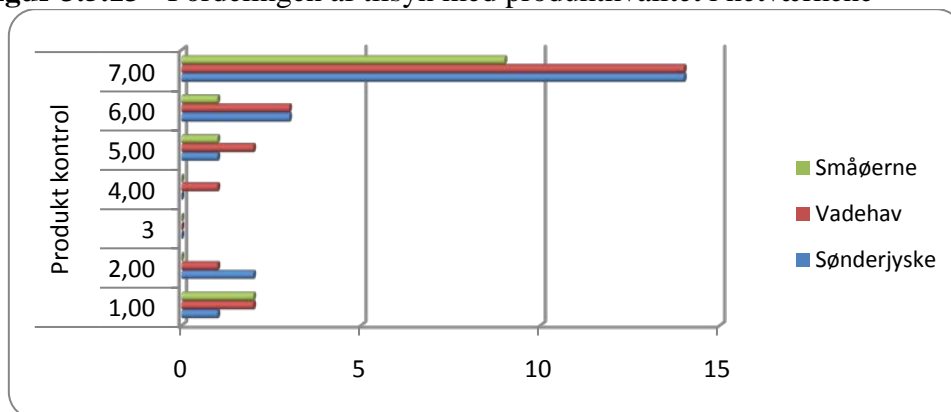
Figur 3.5.11 viser, at åbenhed praktiseres i udbredt grad i netværkene. Der er dog en mindre gruppe på tværs af alle tre netværk, der holder tingene for sig selv. Men åbenhed ser generelt ud til at være en stærk faktor. En af deltagerne kommenterede dette i case paperet med følgende bemærkning: ”Vi lever af at fortælle vores historie”. Også deres personlige præferencer gør, at de naturligt er orienteret mod åbenhed og ’det at fortælle deres historie’.

Figur 3.5.12 - Fordelingen af tilsyn med de ansattes præstationer i netværkene



Figur 3.5.12 viser, at tilsyn med de ansattes arbejdsindsats er meget differentieret på tværs af svarmuligheder og på tværs af netværk. Det vægtes meget forskelligt. Måske er der i disse SMV'ere i nogen grad tale om betroede medarbejder, der kender alting ligeså godt som ejerne. Det kan tilsiges af fagligheden. Men i forbindelse med løsttilknyttede medarbejdere skulle man tro, at der var et større behov for tilsyn. Måske er det netop denne blanding, der afspejles i figuren.

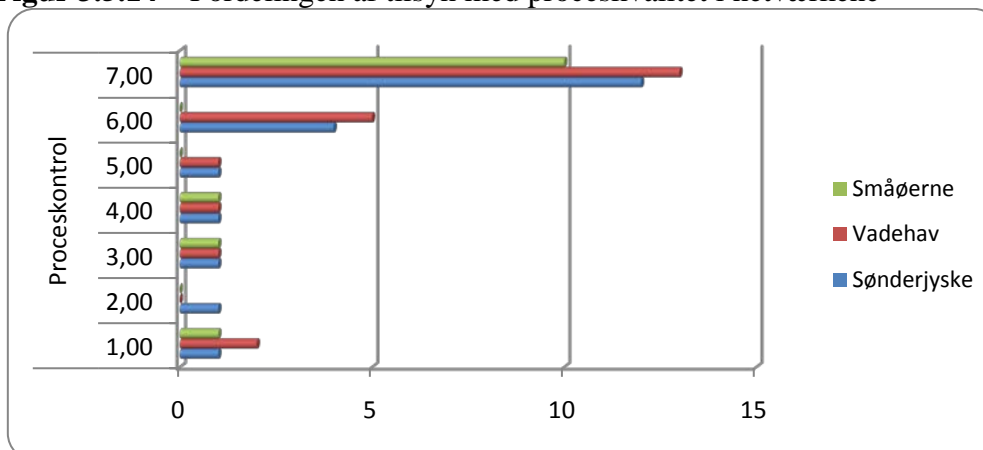
Figur 3.5.13 - Fordelingen af tilsyn med produktkvalitet i netværkene



Figur 3.5.13 viser, at produktkvalitet vægtes meget højt på tværs af netværkene. Det er ikke overraskende som sådan, men det er måske nok overraskende, at det har denne vægt. Men som det blev påvist under prisniveau, så ligger mange af medlemsvirksomhederne i den behagelige halvdel her, så måske er det også med til at skærpe opmærksomheden på, at produkterne skal være i orden, for at man kan få en prispræmie for dem i et nichemarked.

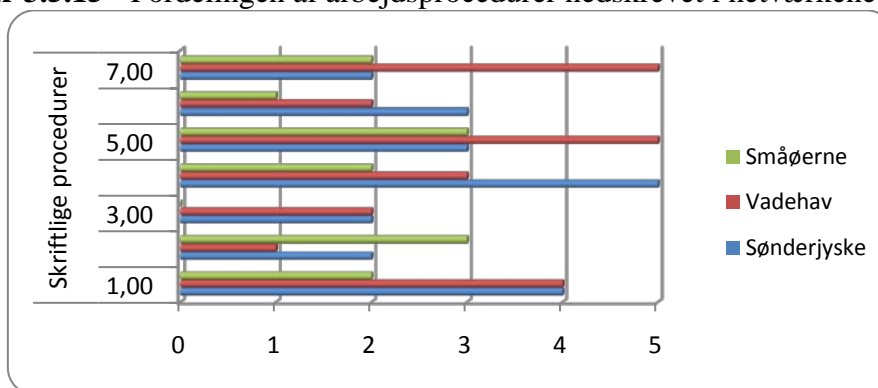
Generelt når netværksdeltagerne fortæller om deres produkter, så er de meget stolte af dem – både omkring slutproduktet og fremstillingsprocessen, som de ofte anser for unikke. Denne stolthed vil naturligt i sig selv også medføre, at værdierne på denne variabel vil ligge højt.

Figur 3.5.14 – Fordelingen af tilsyn med proceskvalitet i netværkene



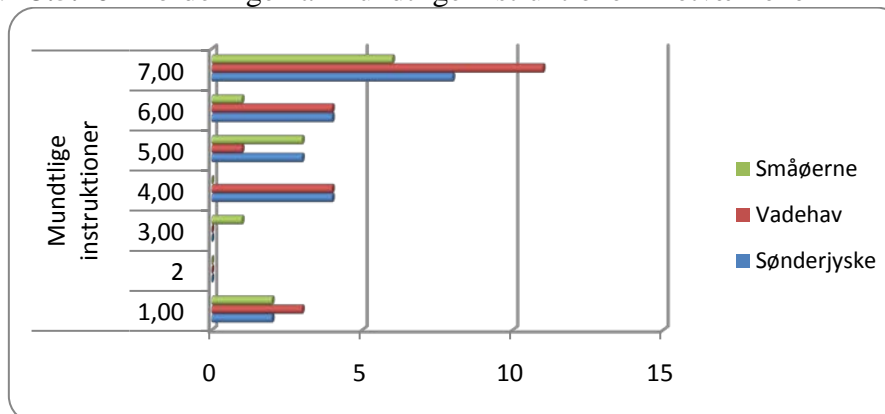
Figur 3.5.14 viser, at også proceskvalitet vægtes højt på tværs af netværksmedlemmerne – antagelig af de samme grunde som nævnt under figur 3.5.13. Typisk skelner netværksdeltagerne ikke af sig selv så meget mellem produkt- og proceskvalitet. Når de fortæller deres historie, så er der typisk produkt-, kvalitets- og proceskvalitetsfacetter i historien. Det er ofte facetter, der hænger sammen i en fødevarevirksomhed.

Figur 3.5.15 - Fordelingen af arbejdsprocedurer nedskrevet i netværkene



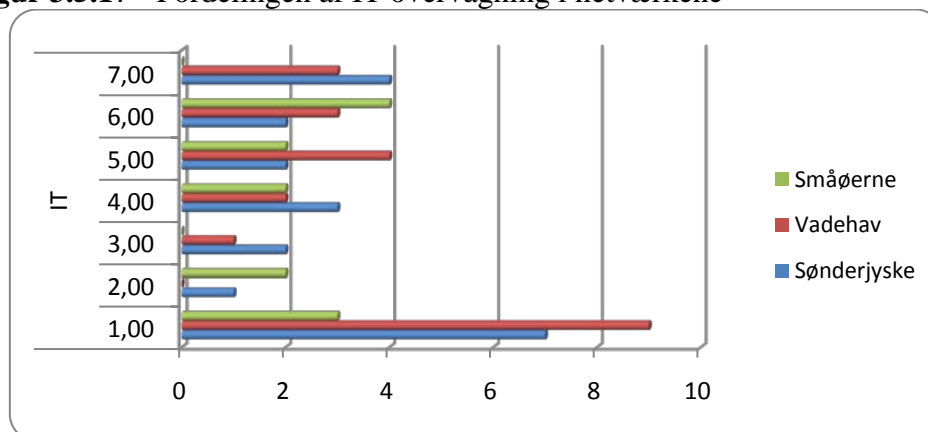
Figur 3.5.15 viser, at nedskrevne arbejdsprocedurer behandles meget forskelligt imellem netværksvirksomhederne. Vadehav gør det meget, mens de to andre netværk har en tendens til at benytte denne kontrolform i mindre udstrækning. Det kan være, at omstillinger sker så ofte, at det vil tage for lang tid at nedskrive dem, eller måske ligger det skriftlige ikke i den håndværksfaglige kultur, hvor mesterlære ofte er fremtrædende.

Figur 3.5.16 - Fordelingen af mundtlige instruktioner i netværkene



Figur 3.5.16 viser, at mundtlige instruktioner til gengæld er meget udtalte på tværs af netværk. I disse SMV'ere er denne kontrolform forholdsvis let, da virksomhedsejeren typisk selv er tilstede og kan gennemskue virksomhedens processer og produkter. De kender produktion og produktionsforhold ret indgående som ledere. Desuden er der kort vej til medarbejderne i disse SMV'ere. Yderligere er det ad denne vej, at mesterlære i en del håndværksprægede fag foregår via sidemandsoplæring og 'følordninger' m.v.

Figur 3.5.17 - Fordelingen af IT overvågning i netværkene



Figur 3.5.17 viser, at IT systemer og hjælpemidler ikke er udbredt til overvågning og kontrol. Der er dog nogle få, der på tværs af netværk anvender det.

En direkte sammenligning af disse kulturvariable vil grafisk være for forvirrende i et enkelt koordinatsystem, så derfor præsenteres det ikke. I stedet gennemføres en korrelation af de 17 variable, og der vises gennemsnit og standardafvigelse i forhold til opdelingen af komponenter i korrelationen. Korrelationen viser kun samvariationen i respondenternes svar og behøver derfor ikke være direkte meningsfyldte over så mange variable med så bred en indgang, som organisationskultur repræsenterer. Derfor må den positive korrelation kun i dette tilfælde betragtes som en måde at vise samvariationen på, samtidig med at talmaterialet opdeles, så det grafisk kan vises og gennemsnit og varians kan uddybes i forhold hertil.

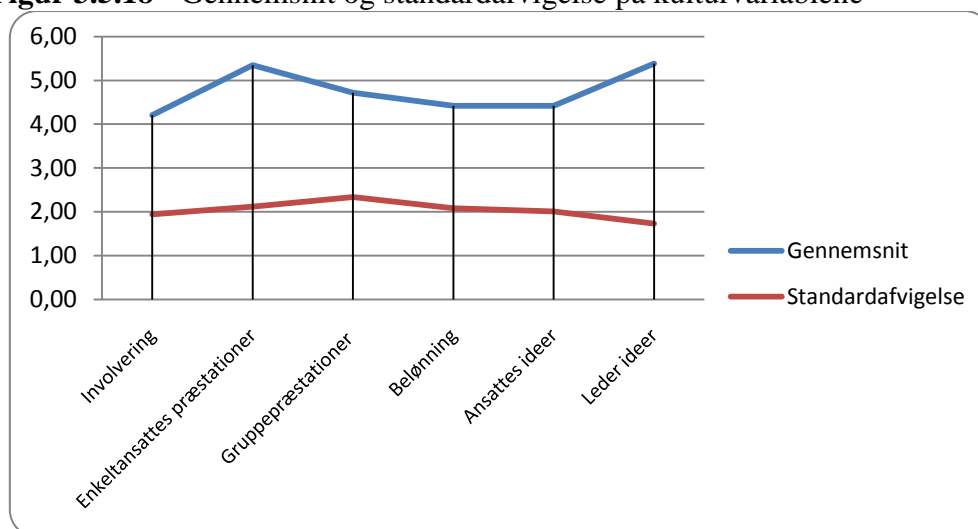
Tabel 3.5.1 - Korrelation mellem kulturvariablene

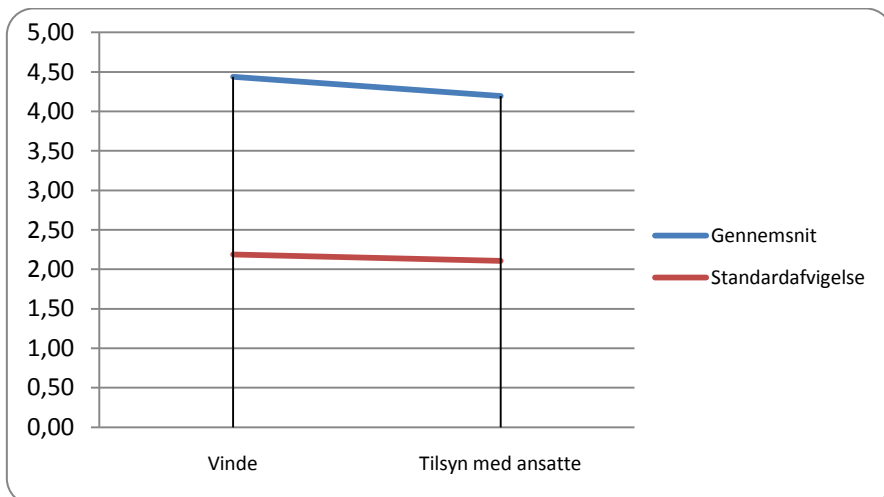
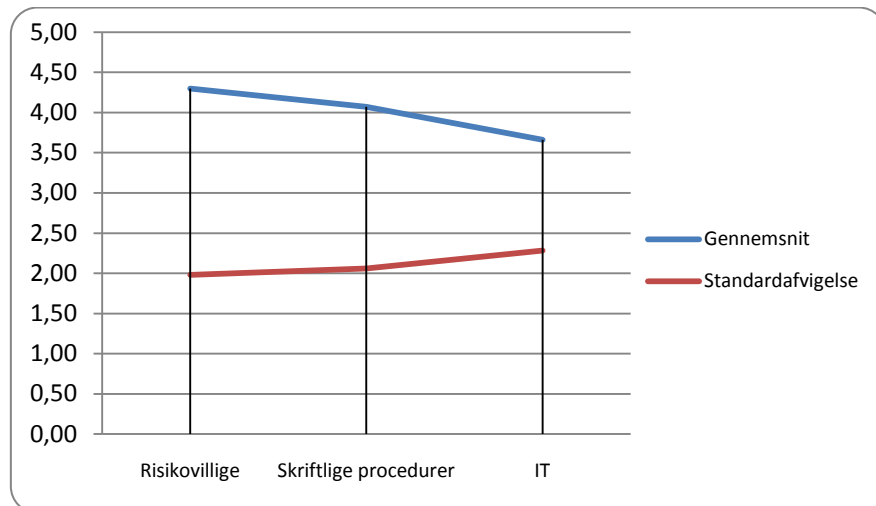
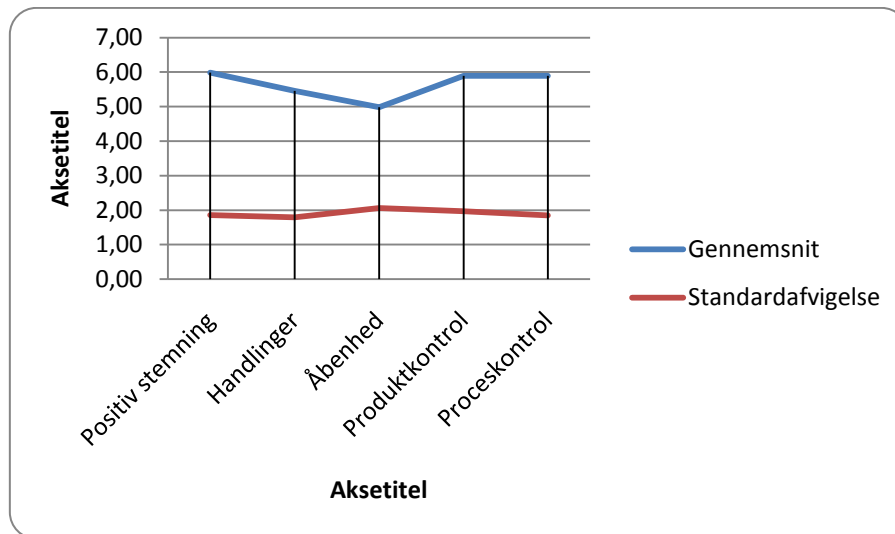
Roteret Komponent Matrix^a

	Komponent			
	1	2	3	4
Involvering	,824	,106	,183	,017
Enkeltansattes præstationer	,732	,377	,176	,217
Gruppepræstationer	,783	,101	,102	,058
Belønning	,728	,272	,180	,349
Ansattes ideer gennemføres	,896	-,016	,178	-,066
Leder ideer gennemføres	,578	,508	,060	,343
Positiv stemning	,382	,769	,094	,094
Vinde	,150	,484	,274	,561
Risikovillige	,062	,378	,768	-,080
Handler	,236	,801	,238	-,052
Åbenhed	,206	,611	,215	-,563
Tilsyn med ansatte	,474	,021	,293	,600
Produktkontrol	-,041	,874	-,146	,021
Proceskontrol	,069	,866	,037	,154
Skriftlige procedurer	,489	,007	,594	,352
Mundtlige instruktioner	,630	,437	,091	,437
IT	,327	-,161	,711	,236

Tabel 3.5.1 viser en opdeling af kulturvariablene i fire komponenter, der herefter vil blive gennemgået for gennemsnit og standardafvigelse.

Figur 3.5.18 - Gennemsnit og standardafvigelse på kulturvariablene





Figur 3.5.18 viser variable med meget forskelligt gennemsnit i netværkene med udsving fra 3,5 til 6, og hvor standardafvigelsen typisk ligger omkring 2. Materialet må siges at repræsentere meget forskellige fordelinger. Den kulturelle profil for netværkssvirkomhederne er derfor på enkeltområder meget ens, men på en række faktorer også meget forskellig. Det vil være naturligt, da vi

taler om mange variable, og kultur har mange udtryk og er ret komplekst og kontekstafhængig.

Netværksevirkomhederne er meget ens i forhold til, at nye ideer, der gennemføres, kommer fra ledelsen, at de meget gerne opretholder en positiv stemning i virksomheden, at de gennemfører hurtige handlinger, at de fortæller åbent om deres virksomhed, at de fokuserer enkeltindviders præstationer, samt at de fokuserer produkt- og proceskvalitet i deres virksomhed.

På de andre dimensioner er de forskellige i større eller mindre grad, men klart differentierede i deres tilgang. Det betyder som udgangspunkt stor forskellighed i tilgangen til arbejdet i netværkene. Det kan være godt, hvis forskelligheden bruges positivt. Det kan også være et problem, hvis forskelligheden blokerer for forståelsen og viljen til at gennemføre nye tiltag med hinanden og dermed udnyttes de sammensatte grænser ikke positivt.

Imidlertid kan korrelationen imellem så mange variable sammenstilles på mange måder. I tabel 3.5.1 er samtlige udvalgte kulturvariable sammenstillet. Det kunne være interessant at se, hvad der statistisk sker, hvis man sammenstiller et udvalg af disse variable i en anden og mere meningsfyldt gruppering.

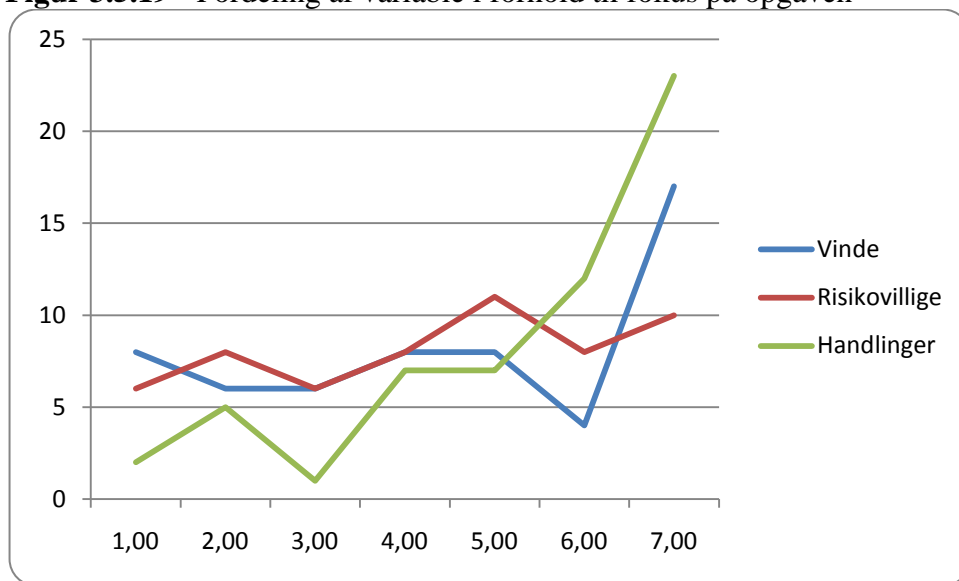
Med det formål at uddybe analysen af kulturvariablene tages udgangspunkt i det organisationsteoretisk opfattede dilemma mellem fokus på opgaven og fokus på de ansatte i organisationen. Fokus på opgaven kan ved hjælp af de afdækkede variable beskrives som viljen til at vinde, evnen til at påtage sig risiko for at løse opgaven og handling for at løse opgaven. Fokus på medarbejderne kan ved hjælp af de afdækkede variable beskrives som det at værdsætte en god stemning i virksomheden, at værdsætte det sociale element gennem gruppepræstationer, at involvere medarbejderne, at have fokus på den enkelte medarbejder og give belønning til de ansatte. I tabel 3.6.1 kan ses, at nogle af disse variable er blevet fordelt i forskellige komponenter. I det følgende vil de to korrelationer blive foretaget for at afdække, om der alligevel er den samvariation i materialet, som man teoretisk ville antage skulle være til stede. Der startes med at afdække korrelationen i de tre variable, der kan afdække fokus på opgaven, som vises i tabel 3.5.2.

Tabel 3.5.2 - Korrelation mellem variable om fokus på opgaven

Komponent Matrix ^a	
	Komponent
	1
Vinde	,698
Risikovillige	,769
Handlinger	,861

I tabel 3.6.2 afspejles en positiv korrelation, der berettiger til at opfatte disse variable som et udtryk for fokus på opgaven. Dette bekræfter den organisationsteoretiske opfattelse af dette element. Fordelingsmæssigt kan det beskrives som angivet i figur 3.5.19.

Figur 3.5.19 - Fordeling af variable i forhold til fokus på opgaven



Figur 3.5.19 viser fordelingerne, og sammenholdt med figur 3.5.18 kan ses, at gennemsnit og standardafvigelse ligger mellem intervallet 4 til 5,5 på gennemsnit og imellem 1,75 og 2,25 på standardafvigelsen. Det vil sige et nogenlunde ensartet udtryk.

Det andet element er fokus på medarbejderne, der indikeres af fem variable. En korrelation foretages igen og vises i tabel 3.5.3.

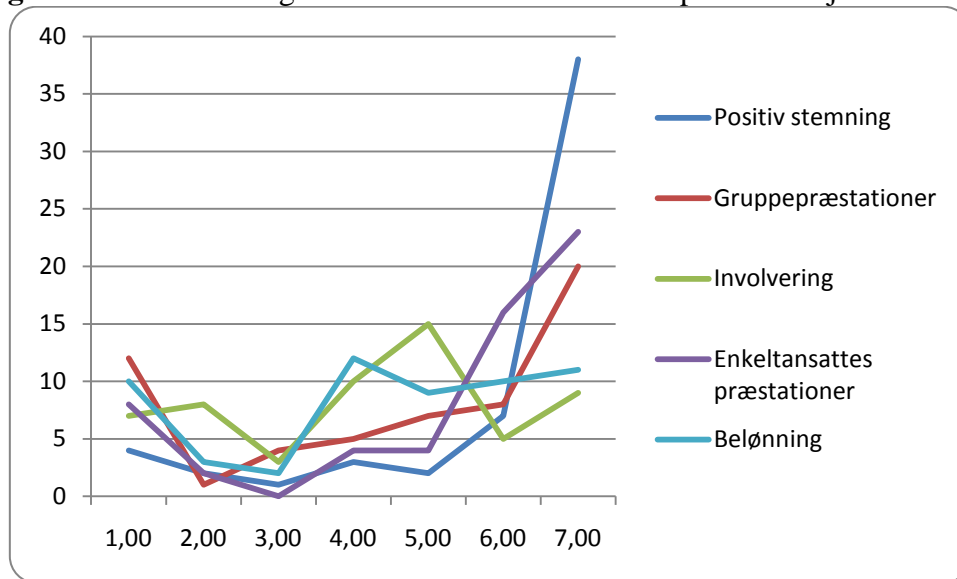
Tabel 3.5.3 - Korrelation mellem variable om fokus på medarbejderne

Komponent Matrix^a

	Komponent
	1
Positiv stemning	,699
Gruppe præstationer	,776
Involvering	,786
Enkelt ansattes præstationer	,900
Belønning	,872

I tabel 3.5.3 afspejles en positiv korrelation, der berettiger til at opfatte disse variable som et udtryk for fokus på medarbejderne. Dette bekræfter ligeledes den organisationsteoretiske opfattelse af dette element. Fordelingsmæssigt kan det beskrives som angivet i figur 3.5.20.

Figur 3.5.20 - Fordeling af variable i forhold til fokus på medarbejdere



Figur 3.5.20 viser fordelingerne, og sammenholdt med figur 3.5.18 kan ses, at gennemsnit og standardafvigelse ligger mellem intervallet 4 til 6 på gennemsnit og imellem 1,75 og 2,25 på standardafvigelsen. Niveauet er repræsenteret ved gennemsnittet og er således lidt større end for fokus på opgaven, mens variansen i fordelingerne ligger forholdsvis tæt. Det vil sige igen et nogenlunde ensartet udtryk. Det betyder, at variablene ligger tæt på hinanden og således samvarierer i forskellige logiske sammenhænge, som det er tilfældet her under de to begreber for fokus på opgaven og fokus på medarbejdere i organisations-teoretisk sammenhæng.

Den konkrete korrelation i de to variable omkring fokus på opgaven og fokus på menneskene indikerer, at datamaterialet er pålideligt og gyldigt (reliable & valid), da disse sammenhænge er fundet mange gange i organisationer i forbindelse med organisationsteoretisk forskning.

Læringsformer danner også en ramme for innovation og vækst. Det analyseres i næste afsnit.

3.6 Læringsformer

Oplysninger omkring læringsformer indhentes i forhold til begrebet praksislæring, der er tværfaglig i sit læringsindhold, hvilket Kolb (1994) har udviklet til det udvidede læringsbegreb og læringscirklen, hvor oplevelse/erfaring, observation/refleksion, dannelse af abstrakte begreber/generaliseringer og afprøvning af begreberne i nye situationer indgår. Alle elementerne skal være til stede, før læring opstår og gennemføres i nye handlinger, jf. Kolb's (1994) tilgang til praksislæring. Det er dog ofte tilfældet, at man i praksis ubevidst foretrækker bestemte dele af læringsformerne og dermed ikke får det fulde potentielle udnyttelse af læringen. Derfor undersøges disse fire læringsformer;

handling, analyse, observation og refleksion i netværksvirksomhederne via spørgeskemaet. Formålet er at give en indikation af disse virksomheders læringsmæssige tilgang til innovation og vækst for en analyse af forskelle og ligheder af karakteristika.

Spørgsmålet blev stillet således i spørgeskemaet:

Hvordan lærer du bedst?

- Observere - kigge på hvad der sker
- Analysere - finde frem til årsager og hvad de betyder
- Handle - her og nu og se, hvad der sker
- Reflektere - tænke over mulighederne for at lære noget nyt

Respondenterne kunne svare ved hjælp af afkrydsning på en 7-delt Likert skala med enig eller uenig i de to yderpunkter.

Det var også muligt kvalitativt at kommentere læringsformerne, hvor dog kun få kommentarer kom ind, som det er listet i det følgende:

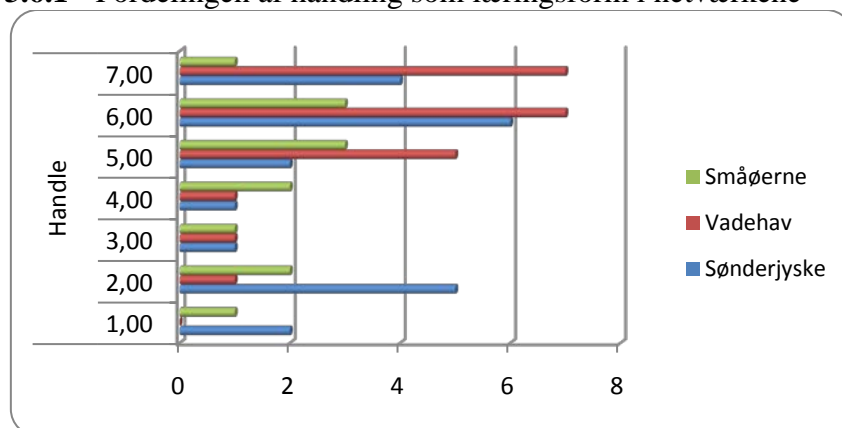
”De ovennævnte ”punkter” indgår i det daglige samarbejde i ledelsesteamet mellem min mand, vores datter og mig selv”

”Der er modsætninger i ovennævnte spørgsmål. Måske bør man mere liste dem i en prioriteret rækkefølge.”

Kommentarerne viser, at nogle af respondenterne aktivt bruger forskellige læringsformer, mens andre har svært ved at forholde sig til denne ’modsatrettede’ tilgang og gerne vil undgå den. I kommentaren forsøges konflikten undgået gennem en prioritering, hvilket er en klassisk skolemæssig facon at behandle læring på.

De afgivne svar gennemgås for hvert område i forhold til de enkelte netværk. Først ses på det handlingsmæssige element af læringen.

Figur 3.6.1 - Fordelingen af handling som læringsform i netværkene

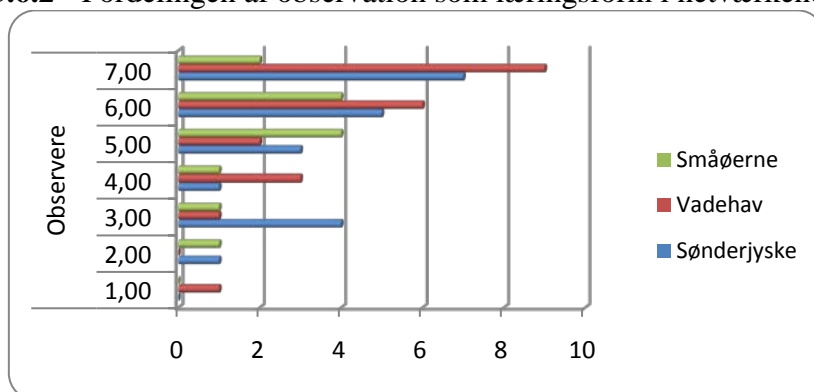


Af figur 3.6.1 ses, at netværkene også her er forskellige, men med en klar overvægt af høje værdier på handlingsorientering. Navnlig Vadehav er særde-

les positiv over for handlinger som læringsform. Sønderjyske skiller sig lidt ud ved at have en mindre gruppe, der ikke værdsætter handling. Men generelt er der tale om høje værdier for handling som læringsform.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværk, hvor det observerende element i læringen afdækkes.

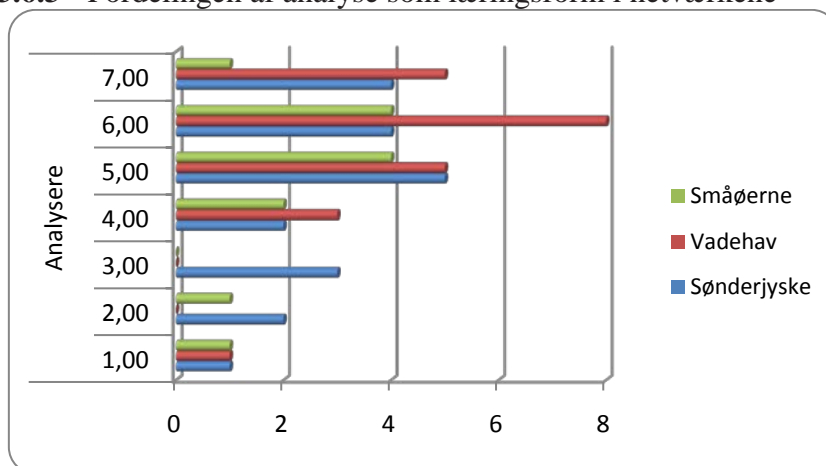
Figur 3.6.2 - Fordelingen af observation som læringsform i netværkene



Af figur 3.6.2 ses, at netværkene igen er forskellige, men med en endnu klarere overvægt i de øvre værdier. Sønderjyske skiller sig igen lidt ud ved at have en mindre gruppe, der ikke værdsætter observation. Men generelt er der tale om høje værdier for observation som læringsform.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværk, hvor det analyserende element i læringen afdækkes.

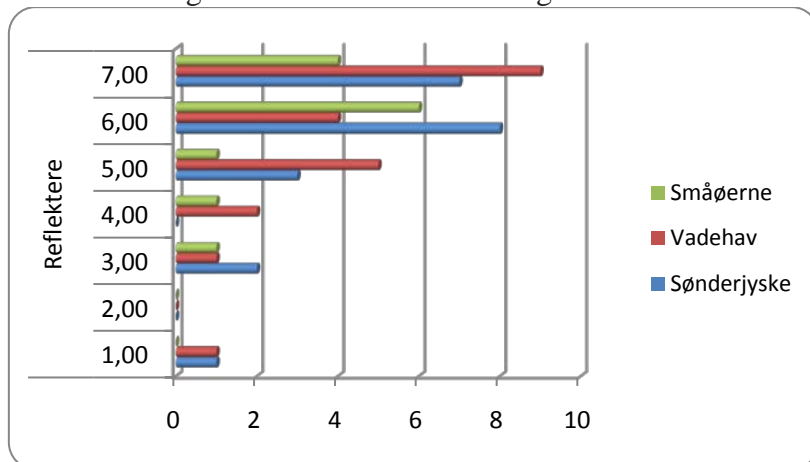
Figur 3.6.3 - Fordelingen af analyse som læringsform i netværkene



Af figur 3.6.3 ses en noget mere afdæmpet indgang til denne læringsform i netværkssvirkomhederne. Vadehav skiller sig lidt ud ved at have en enkelt høj værdi på 6. Generelt er der tale om en positiv holdning, men noget mere afdæmpet end for de andre to tidligere læringsformer.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværk, hvor det reflekterende element i læringen afdækkes.

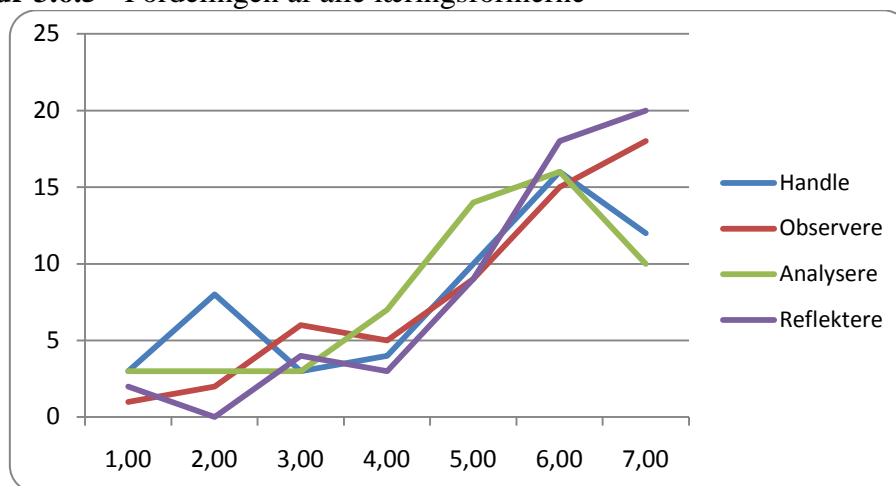
Figur 3.6.4 - Fordelingen af refleksion som læringsform i netværkene



Af figur 3.6.4 ses igen høje værdier for indgang til denne læringsform i netværksvirksomhederne. Det er dog lidt mere spredt ud i den positive ende end de andre læringsformer.

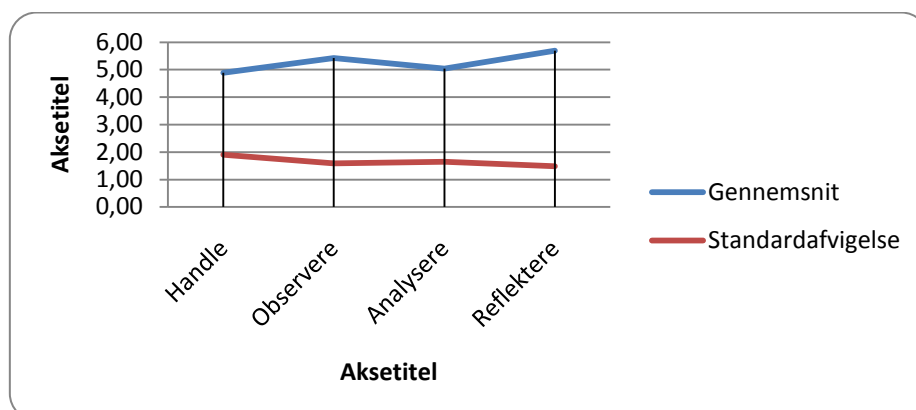
En direkte sammenligning fås i figur 3.6.5, hvor der er foretaget en sammen-tælling af alle svarene på de fire kategorier.

Figur 3.6.5 - Fordelingen af alle læringsformerne



Netværkene har en meget positiv indgang til læringsformerne og mest positiv over for refleksion og observering, mens handling og analyse begge topper før de to andre og ikke når op på helt samme niveau. Dog er der en forskel i fordelingen, som afspejles i gennemsnit og varians i figur 3.6.6.

Figur 3.6.6 - Gennemsnit og varians i fordelingen af alle læringsformerne



Figur 3.6.6 viser de generelt høje gennemsnit, men viser også et udsving i standardafvigelsen, der er størst for handling, hvor der er en standardafvigelse på 2 omkring gennemsnittet på knap 5. De andre læringsformer har en mere ens og lavere standardafvigelse, hvilket betyder, at respondenterne er mere ens på disse tre læringsformer end på handling.

Gennem en statistisk korrelation af de fire læringsvariable undersøges, om de fire læringsformer kan betragtes som udtryk for det samme. Dette gøres i tabel 3.6.1.

Tabel 3.6.1 - Korrelation mellem læringsformerne

	Komponent	
	1	2
Handle	,039	,991
Observere	,884	-,006
Analysere	,849	,232
Reflektere	,899	-,069

Tabel 3.6.1 viser, at læringsvariablene repræsenterer to udtryk. Dels en handlingsdel og dels en observerende-analyserende-reflekterende del. På trods af generelt høje værdier er der meget lidt samvariation i de fire læringsvariable hos respondenterne. Dette er interessant, idet det viser en generelt positiv holdning til læring, men en meget forskellig måde at arbejde med det på i praksis. Det vil være vigtigt at vide for netværket, når de i fællesskab ønsker at implementere innovation og vækst, der kræver læring i den enkelte virksomhed. Yderligere forskning vil kunne afdække nærmere elementer inden for de fire læringsformer. Selv om netværksvirksomhederne i kulturdimensionerne værdsætter hurtige handlinger og har en høj grad af faglighed, så ser de ikke handlinger som eneste læringsvej. Det er ret interessant for nærmere forskning.

Igen ser det ud til at respondenterne er meget positive. En positiv toning kunne igen være tilfældet, eller måske er netværksevirkomheder bare gode til at bringe læringsformerne i spil i praksis. Det kunne også være en mulighed. Som SMV'ere er de typisk vant til at tage sig af mange ting, hvilket også ses af den funktionsspredning, som er fundet tidligere. Det betyder, at de naturligt oparbejder viden inden for mange forskellige områder i deres egen virksomhed og i nogen grad gennem samarbejde med andre.

3.7 Innovationsformer

Oplysninger omkring innovation indhentes i spørgeskemaet ud fra Amabile et al (1996) definition, som er som følger:

'Innovation er den succesfulde implementering af kreative ideer i en organisation. Med dette udgangspunkt er kreativitet hos enkeltpersoner og teams et udgangspunkt for innovation, men ikke nok til at implementere succesrigt i organisationer' (Amabile et al, 1996, s. 1154-1155 og ff.).

I forlængelse af Amabile et al's (1996) definition undersøges forskellige innovationsformer. Henholdsvis om der er tale om innovation i forhold til resultatet af en proces dvs. nye produkter eller services, eller om det er processen i sig selv, man har i fokus i forbindelse med innovation. Desuden undersøges om innovation foregår impulsivt, som det viste sig i den tidligere case beskrevet i IFUL Working Paper 04, eller om man benytter en mere systematisk fremgangsmåde. Formålet er at give en indikation af disse virksomheders tilgang til innovation og vækst for en analyse af karakteristiske forskelle og ligheder.

Spørgsmålet blev stillet således i spørgeskemaet, både i forhold til hvordan innovationen foregår nu, og hvordan man gerne vil have innovationen til at foregå i fremtiden:

Hvordan foregår din innovation?

- Ved at udvikle nye produkter
- Ved at udvikle nye processer i fremstilling og distribution
- Det sker impulsivt
- Det sker planlagt og systematisk

Respondenterne kunne svare ved hjælp af afkrydsning på en 7-delt Likert skala med enig eller uenig i de to yderpunkter.

Der var mulighed for både at kommentere den nuværende og fremtidige innovation, og nogle kommentarer kom ind. De listes i det følgende opdelt på nuværende og fremtidig innovation:

Nuværende innovation:

”Allerede da vi skrev vores første forretningsplan, lagde vi os fast på, at vi mindst én gang om året skal komme med et nyt innovativt produkt. Dét har vi levet op til, og vil - forhåbentligt - også gøre det i fremtiden”

”Innovation i små virksomheder sker ofte ved at der kommer en forespørgsel fra en kunde eller potentiel kunde.”

”Innovation sker meget i forbindelse med eksterne, som f.eks. universiteter eller andre virksomheder som samarbejdspartnere”

”At udvikle opskrifter til brug for vore produkter”

Af kommentarerne fremgår viljen til at tænke nyt og den fleksibilitet, som det kræver i det bagland, der skal håndtere innovationen samt et nødvendigt samarbejde med kunder og andre eksterne for organisationen. En vis grad af brugerdrevet indstilling til innovation kan spores.

Fremtidig innovation:

”Jeg vil i fremtiden få mere tid til at tænke innovativt og dermed få bedre muligheder for at være ”planlagt og systematisk””

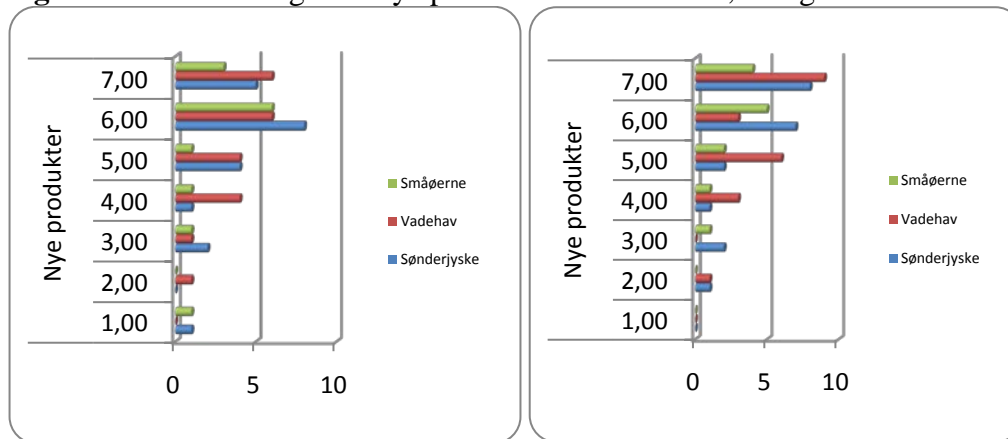
”Hvordan får vi belyst betydningen af andres erfaringer, succes eller fiasko?”

”Den eksterne udvikling med universiteter og andre samarbejdspartnere er den vigtigste del i områderne som nævnt i skemaet”

Af kommentarerne fremgår igen viljen til at tænke og iværksætte nye tiltag – også undersøge forskellen mellem succes og fiasko, der sætter fokus på videndeling og samarbejde i et åbent og tillidsfuldt miljø, hvor relationerne er gode. Desuden igen, at man gerne vil lære og inspireres af andre eksterne – både universiteter og andre samarbejdspartnere.

De afgivne svar gennemgås for hvert område i forhold til de enkelte netværk, og hvordan man ser på det nu og i fremtiden. Først ses på den produktudviklingsorienterede innovation i figur 3.7.1.

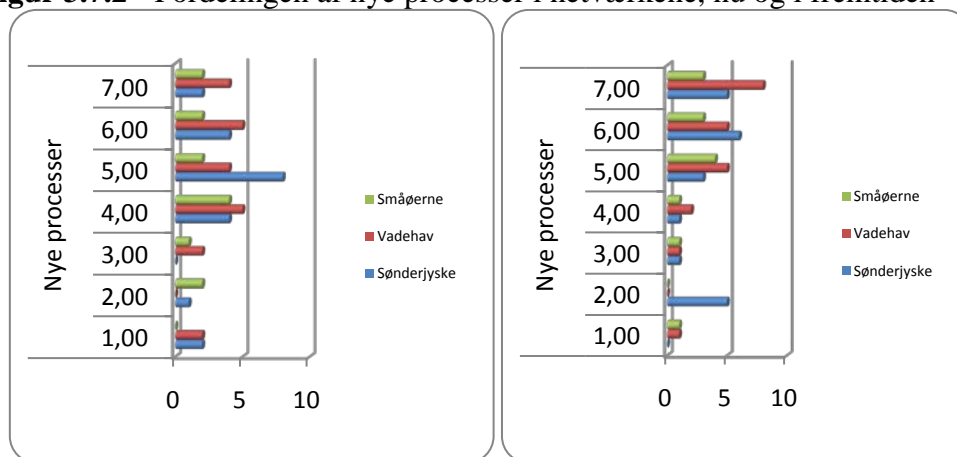
Figur 3.7.1 - Fordelingen af nye produkter i netværkene, nu og i fremtiden



Af figur 3.7.1 ses, at netværkene har meget høje værdier omkring produktudvikling og agter at få endnu højere værdier i fremtiden. I netværkene Vadehav og Sønderjyske er en gruppe mindre fokuseret på produktudvikling end de andre. Denne forskel er mindre udtalt i fremtiden.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværk på den procesorienterede innovation i figur 3.7.2.

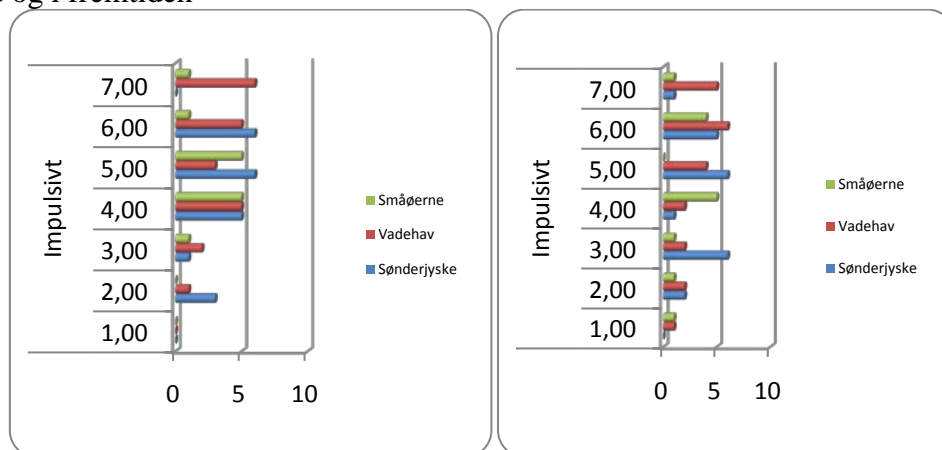
Figur 3.7.2 - Fordelingen af nye processer i netværkene, nu og i fremtiden



Af figur 3.7.2 ses, at netværkene ikke på nuværende tidspunkt er meget fokuseret på procesorienteret innovation. I fremtiden ser det dog ud til at mange af netværksvirksomhederne gerne vil have fokus på denne del. Det svarer også godt overens med resultaterne fra den tidligere case beskrevet i IFUL Working Paper 04. Det gælder dog ikke for en mindre gruppe af virksomheder i netværket Sønderjyske. Men der er generelt igen stor spredning inden for dette område i netværksvirksomhederne.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværk på den impulsive og lidt tilfældige innovation omkring 'den gode ide' i figur 3.7.3.

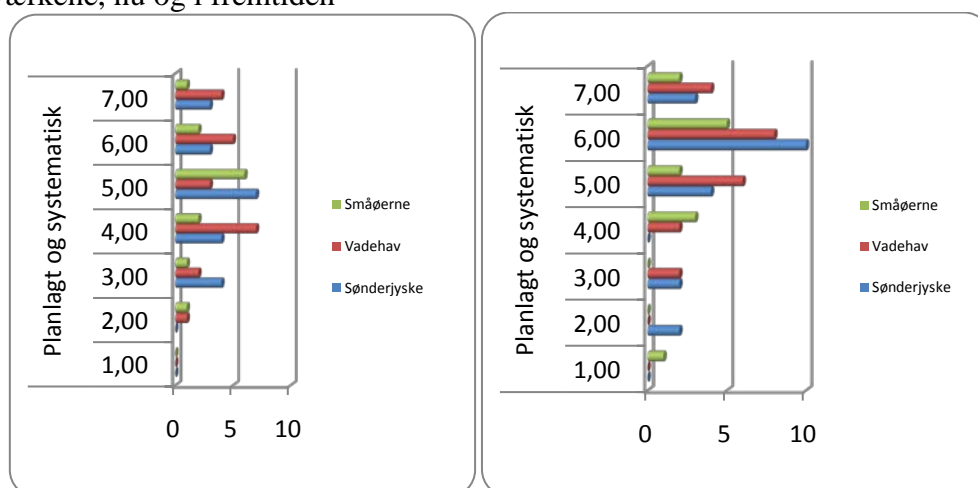
Figur 3.7.3 - Fordelingen af den impulsive/ tilfældige gode ide i netværkene, nu og i fremtiden



Af figur 3.7.3 ses, at netværkene på nuværende tidspunkt er en del orienterede mod den impulsive gode ide, der dukker op. Det ser også ud til, at de vil værdsætte dette element i fremtiden, dog med en svagt aftagende tendens, når man kigger på enkelte af de høje søjler i nu og fremtidssituationen. Mange af disse virksomheder er utvivlsomt startet på 'en god ide', og den 'arv' ser ud til at følge dem fremover. Undtagelsen er en gruppe af virksomheder i Sønderjyske, der ikke vægter dette særlig højt i fremtiden.

Dernæst gennemgås svar for hvert område i forhold til de enkelte netværk på den systematiske orientering omkring innovation, hvor man forsøger at bringe organisationens elementer i spil på en systematisk måde for at opnå innovation. Svarene afdækkes i figur 3.7.4.

Figur 3.7.4 - Fordelingen af den planlagte og systematiske innovation i netværkene, nu og i fremtiden

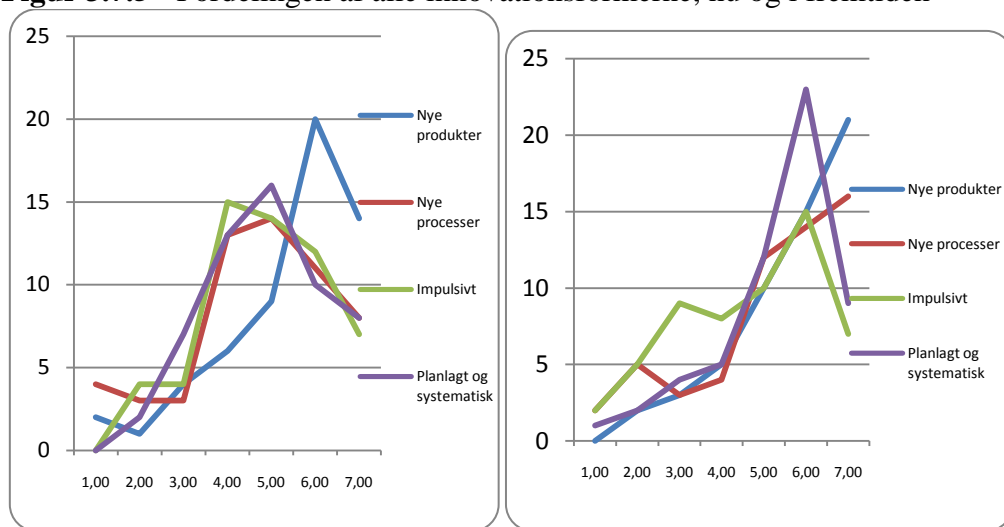


Af figur 3.7.4 ses, at netværkene på nuværende tidspunkt ikke er specielt meget orienterede mod den systematiske innovation. Der er kun nogle få, der har høje

værdier her. I fremtiden ser det dog noget anderledes ud. Der er ikke et udtalt ønske om at komme op på den allerhøjeste værdi her, men der er et klart ønske om at flytte sig til den næsthøjeste værdi. Det er meget interessant i innovationsmæssig henseende, at netværksvirksomhederne ønsker at flytte sig så meget på denne parameter. Også set i netværksperspektiv kunne samarbejdet være en god understøttende faktor for den fremtidige mere systematiske innovation, hvor flere elementer systematisk bringes i spil for at opnå løbende innovation.

En direkte sammenligning fås i figur 3.7.5, hvor der er foretaget en sammen-tælling af alle svarene på de fire innovationskategorier i nu og i fremtidssituationen.

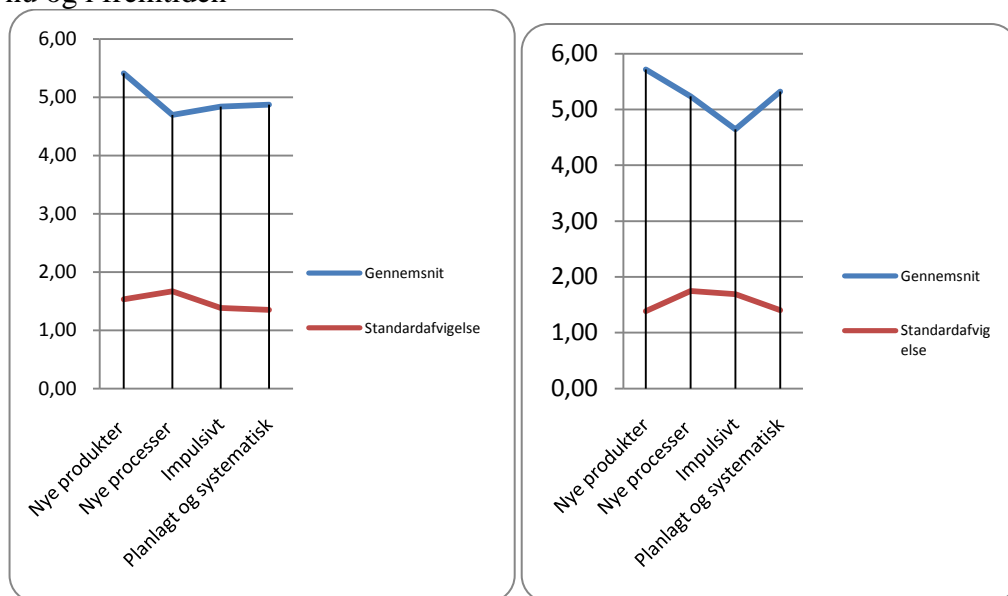
Figur 3.7.5 - Fordelingen af alle innovationsformerne, nu og i fremtiden



Netværkene har igen en meget positiv indgang til innovationsformerne, og de ønsker en markant ændring i fremtiden på stort set alle områder.

De vil gerne styrke den udprægede fokus på produktinnovation. Desuden vil de gerne bibeholde den impulsive gode ide og specielt styrke den systematiske innovation og procesinnovationen. Dog er der en forskel i fordelingen, som afspejles i gennemsnit og varians i figur 3.7.6.

Figur 3.7.6 - Gennemsnit og varians i fordelingen af alle innovationsformerne, nu og i fremtiden



Figur 3.7.6 viser forskydningen med endnu højere fokus på nye produkter, nye processer og systemisk innovation mod en lavere værdi på spontanitet. Standardafvigelsen ligger på mellem 1,5 til 2 og størst for nye processer og spontanitet.

Gennem en statistisk korrelation af de fire innovationsvariable undersøges, om de fire innovationsformer kan betragtes som udtryk for det samme. Dette gøres i tabel 3.7.1.

Tabel 3.7.1 - Korrelation mellem innovationsformerne, nu og i fremtiden

Roteret Komponent Matrix^a

	Komponent	
	1	2
Produkt	,854	,197
Proces	,831	,142
Impulsivt	,102	,928
Systematisk	,670	-,374

Komponent Matrix^a

	Komponent
	1
Produkt	,837
Proces	,866
Spontan	,490
Systematisk	,666

Tabel 3.7.1 viser, at innovationsvariablene repræsenterer mindst to udtryk. Dels en produktprocesdel, der har stor samvariation, samt en impulsiv del, der står ret alene. Dernæst er der en systematisk del, der har positiv korrelation med produktprocesdelen, men den positive korrelation er afdæmpet. I fremtiden giver faktoranalysen kun en enkelt komponent, hvor produktprocesdelen fortsat er højt korreleret. Samtidig er der en positiv korrelation til det impulsive og det systematiske, men igen på afdæmpet vis. Det ser derfor ud til, at der er tre udtryk for korrelation i disse besvarelser. Det viser, at mange elementer er i spil her, og de kan med fordel betragtes forskelligt og isoleret. Det er interessant, idet det viser nødvendigheden af en differentieret tilgang til innovation i netværkene. Denne differentiering fremgik også af det tidligere case studie omtalt i IFUL Working Paper 04.

Det ser ud til, at respondenterne har en udfordring på innovationsområdet, hvor de gerne vil have en ændret tilgang til deres innovation. Mange værdsætter at arbejde ud fra 'den gode ide', men hvordan skaleres den op til en mere systematisk innovation? Og hvordan bringes procesinnovation langt mere på banen? Det kunne være interessante temaer for diskussion i et fokusgruppeinterview med netværksmedlemmerne. Det ser ud til, at spontaniteten stort set ønskes bevaret. Der er et ønske om reduktion her, men ikke af voldsom karakter, så det er også et spørgsmål om, hvordan man får spontaniteten til at leve sammen med en forøgelse af produktinnovation, procesinnovation og systematisk innovation.

I næste afsnit afsluttes gennemgangen af karakteristika med en afdækning af netværkssvirkomhedernes ønsker til netværkssamarbejdet.

3.8 Ønsker til netværkssamarbejde fremover

Til allersidst undersøges det i spørgeskemaet, hvad de enkelte netværkssvirkomheder selv ønsker at anvende deres deltagelse i netværket til. Spørgsmålene er en samling af områder fra de tidligere spørgsmål samt emner, der af og til har været oppe i debatten som muligheder for innovation og vækst. Der er således ikke specifikke teoretiske overvejelser involveret i disse spørgsmål, men blot en opstilling af muligheder for at afdække netværkssvirkomhedernes interesse og vurdering af, om de kunne have en betydning for netværket.

Formålet er at give en indikation af disse virksomheders egne forventninger for deltagelse i de tre netværk for en analyse af forskelle og ligheder og fremtidige tiltag i netværkene.

Spørgsmålet blev stillet således i spørgeskemaet:

Hvad ønsker I at bruge jeres deltagelse i netværket til?

- Styrke innovation
- Forbedre jeres muligheder for at lære
- Styrke økonomien
- Forbedre markedsføringen
- Forbedre og opretholde kvaliteten af produkterne
- Udvikle strategier
- Forbedre forretningsplaner
- Styrke Mentorordning/sparring/hjælp fra andre ligesindede
- Udvikle Oplevelsesøkonomien
- Udvikle Organisation
- Lære andre at kende

Respondenterne kunne svare ved hjælp af afkrydsning på en 7-delt Likert skala med enig eller uenig i de to yderpunkter.

Det var også her mulighed for at kommentere andre ønsker til samarbejdet i netværket. En del kommentarer kom ind, og de listes alle i det følgende:

”Få nye ideer”

”Fingeren på pulsen. Hvad sker der i området? Være en del af diverse netværker for derigennem at være synlig. At man prøver at være anderledes og derved måske have lettere ved at søge midler, når der er behov eller mulighed for det til at producere andre fødevarer”

”Være med til se muligheder for fremtidige samarbejder i div. grupper til fordel for mennesker, virksomheder og dermed hele området.”

”Det er langt fra altid, at man ved, hvordan man kommer til at bruge sit netværk. Derfor er det vigtigste for mig, at jeg kender rigtig mange inden for branchen, som jeg - måske - én dag kan netværke med”

”Jeg synes ikke, at vi rigtig passer ind i denne undersøgelse og nok heller ikke i netværket, da vi kun har overnatning. Så vi "bruger" det ikke.”

”Afsætning af vore produkter og gøre os kendt”

”Da vi lige er kommet med i netværket, er det svært at sige, hvad man kan bruge det til. Men formentlig at markedsføre egne produkter”

”Udvikling af nye ideer og koncepter, mulighed for at få nye produkter ind fra lokalområdet. Mulighed for at tilbyde medarbejderne noget andet end det der er på markedet i dag.”

”Udvikle distributionsmulighederne fra randområder ind til byer etc.”

”Vi er selv opstarter af netværket og en drivende kraft i det, men det er blevet som en del af vore nære venner, sparringspartnere og fortrolige. Det er en god sparringspart-

ner - også uden for netværkets primære områder. Det er blevet en del af familien, så der er en naturlig del, som er bredere og væsentligere end der klart kan beskrives. Det omhandler lige fra bryllupper, forretningssamarbejder, udvikling af strategier og personlig opbakning m.m. Sådan er det, og det håber vi kan fortsætte så længe som muligt. Vi er i konstant fornyelse og det har hidtil holdt. Det håber vi kan fortsætte.”

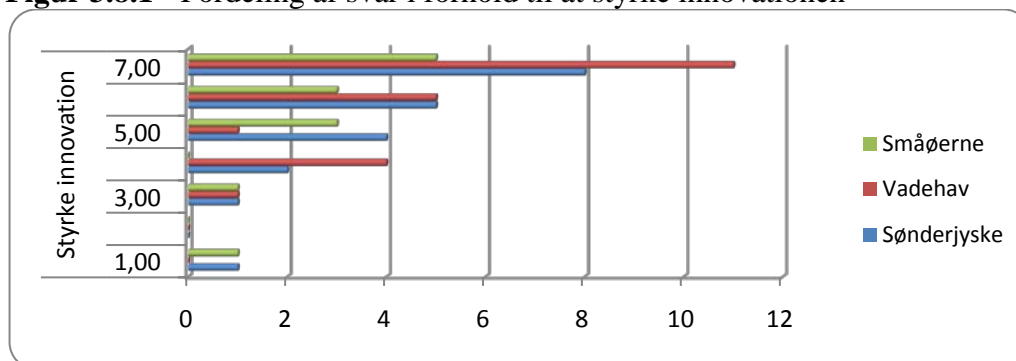
”Småøernes Fødevarer-netværk er sat på jord for at fastholde og udvikle eksistensgrundlaget på de danske småøer gennem etablering/udvikling af fødevarer-virksomheder, baseret på kvalitet, egenart og en udnyttelse af småøernes særlige ressourcer.”

Heraf fremgår, at der er et forretningsmæssigt formål med netværkene, men også, at der er en dyb relations- og social indlejring i disse netværk, hvor man kommer til at kende hinanden rigtig godt over tid. Det sætter Powells tanke om netværk som en ganske særlig organisationsform, hvor relationer er yderst vigtige i relief. Det danner også et vigtigt input til netværksorganiseringen og det daglige arbejde i netværk.

Der afspejles også en nysgerrighed efter alt det nye samt en beredskabspulje i netværket, hvor man kan søge hjælp og ressourcer, hvis man skulle have behov for det. På den måde afdækker netværkene også virksomhedernes risikoprofil og gør dem mere robuste og levedygtige gennem en komplementær indgang til en foranderlig verden. Man kan være sårbar som relativ lille virksomhed, hvis man ikke flytter sig hurtigt nok med de rigtige løsninger til markedet og til de nicher, de typisk bevæger sig i.

Denne forventningsafdekning af hvad man gerne vil bruge netværket til, gav de efterfølgende fordelinger af svar. De vil kort blive gennemgået i den nævnte rækkefølge og kort kommenteret i det følgende. Kommentarer vil navnlig blive sat i forhold til de tidligere fundne resultater i dataindsamlingen.

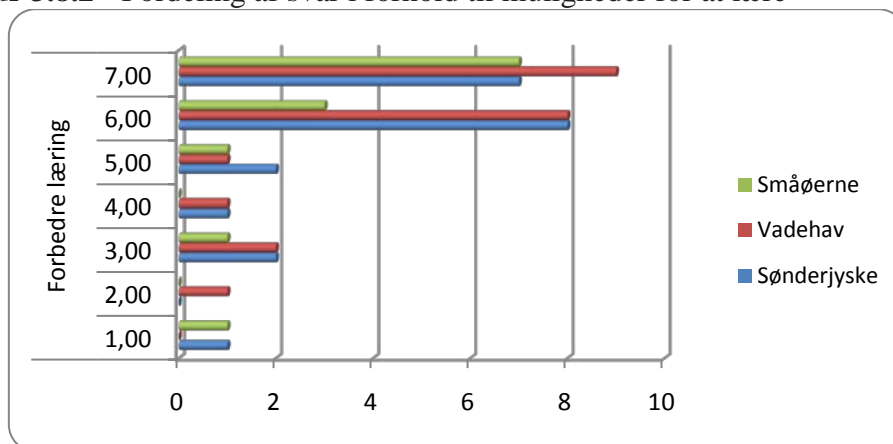
Figur 3.8.1 - Fordeling af svar i forhold til at styrke innovationen



Figur 3.8.1 viser, at netværksvirksomhederne gerne vil have understøttelse fra netværket til den omstillingsproces i deres tilgang, som blev afdækket i afsnit 3.7 i denne rapport. Det vil givet også være en fordel at udnytte det potentiale, som netværket udgør til produkt-, proces- og systematisk innovation, fordi netværkene repræsenterer meget forskellige virksomheder og meget varierende erfaringer og viden at trække på. Det betyder, at de har en mængde viden på

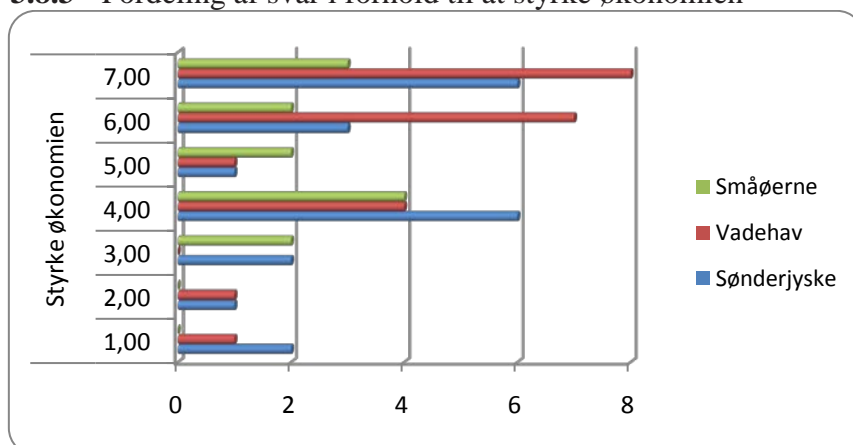
forskellige områder, der kan bringes i konstruktivt samspil, hvis man har tålmodigheden til at lytte og kan forstå et bruge denne viden i samspil. Den meget udprægede forskellighed medfører, at direkte imitering/kopiering vanskeligt kan foregå, fordi konteksten er så forskellig. I stedet er man nødt til at integrere viden ved at ændre den for brug i forhold til egen og/eller ny netværkskontekst. Det gør processen langsom, men interessant og robust for netværket og for netværkssvirkomhederne.

Figur 3.8.2 - Fordeling af svar i forhold til muligheder for at lære



Figur 3.8.2 viser et stærkt ønske om at få noget med hjem fra netværket ved, at der gives muligheder for at lære – måske af hinanden, måske af nogle inviterede gæster, måske i et helt tredje regi. Det må undersøges nærmere, men ønsket er udtalt og også vigtigt for innovation og vækst. Der kan her arbejdes videre med de forskelligheder omkring læringsformer, som blev afdækket i afsnit 3.6. De kan bruges til at udvikle et hensigtsmæssigt læringsmiljø for netværket og netværkssvirkomhederne.

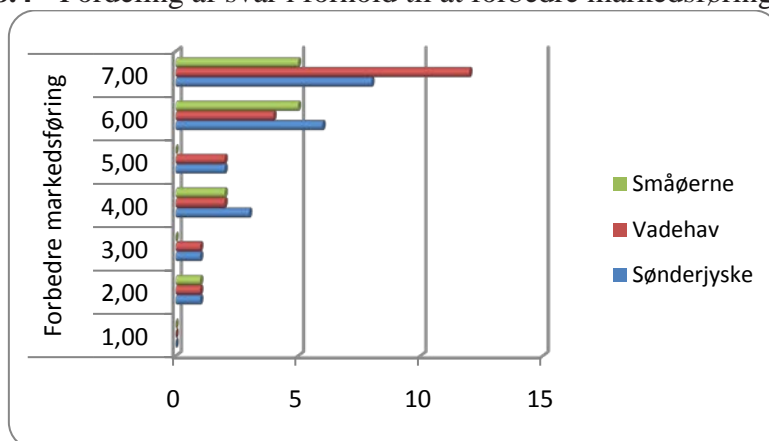
Figur 3.8.3 - Fordeling af svar i forhold til at styrke økonomien



Figur 3.8.3 viser for nogens vedkommende et udtalt ønske om, at netværket kan styrke økonomien, men der er også en forholdsvis stor midtergruppe, hvor dette ikke er et stort ønske. Det hænger godt sammen med den tidligere fundne

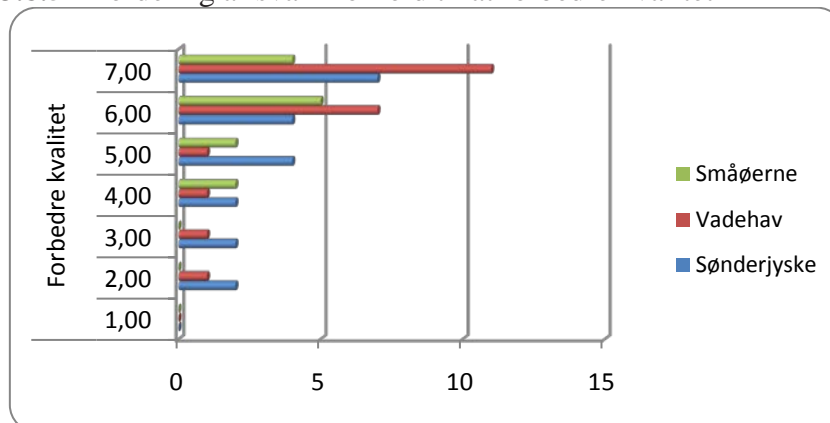
stærke vækst og gode soliditet. Det ser ud som om en differentiering af tilgangen mellem medlemmerne på økonomiområdet kunne være interessant for medlemmerne. Således at høj-vækst-soliditetsvirksomhederne blev brugt som læringsobjekter for de andre med hjælp og understøttelse til, hvad det ville betyde i økonomisk henseende for netværket som helhed og for egen virksomhed.

Figur 3.8.4 - Fordeling af svar i forhold til at forbedre markedsføringen



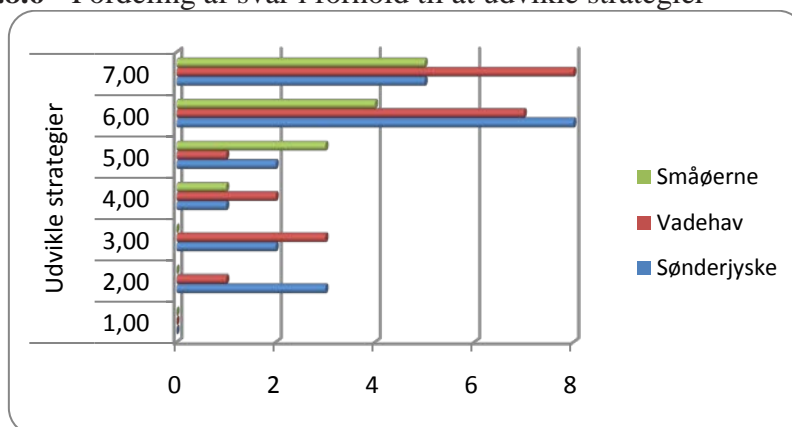
Figur 3.8.4 viser et stærkt ønske om forbedrede markedsføringstiltag. Her kan netværket både tænke udad i brandingsøjemed og indad i organisationsøjemed resulterende i forbedring af muligheder og opkvalificering af evnerne til at kunne markedsføre netværket. Ønsket er udbredt i alle tre netværk.

Figur 3.8.5 - Fordeling af svar i forhold til at forbedre kvalitet



Figur 3.8.5 afspejler også et ønske om forbedring af produktkvalitet, men i langt mindre grad end de foregående emner i netværket. Måske anses det for at være lidt for specifikt for den enkelte netværkssvirksomhed til, at det med fordel kan bringes i spil i netværkssammenhæng, eller man ønsker måske ikke for megen indblanding/diskussion af disse ting i forhold til egen opfattelse af kvalitet.

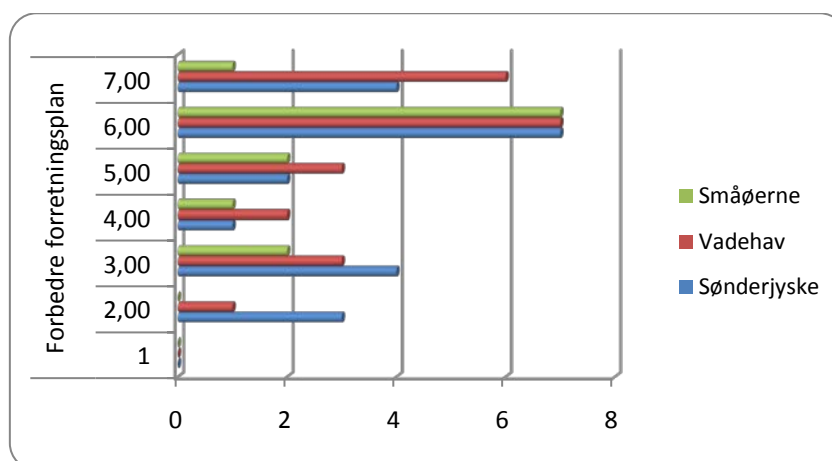
Figur 3.8.6 - Fordeling af svar i forhold til at udvikle strategier



Figur 3.8.6 afspejler et ønske om, at netværket arbejder med strategiudvikling. Strategiudvikling består basalt i at udvælge de mest rigtige handlinger i forhold til markedet og ens egen organisation og kompetencer for at kunne positionere sig hensigtsmæssigt i markedet. Det er et væsentligt område, når man arbejder med nichestrategier, fordi man hele tiden skal kunne tilpasse sig og udnytte mulighederne optimalt ved at positionere sig fornuftigt i nichen.

Dette ønske om strategiudvikling er måske et udtryk for at nogle deltagere gerne vil have hjælp til at vælge mellem mange spændende alternativer, som de står med i hverdagen. Gennem de tidligere besvarelser kunne en sådan tendens godt være en bagvedliggende årsag til de ret høje ønsker om at udvikle strategier i netværkssammenhæng.

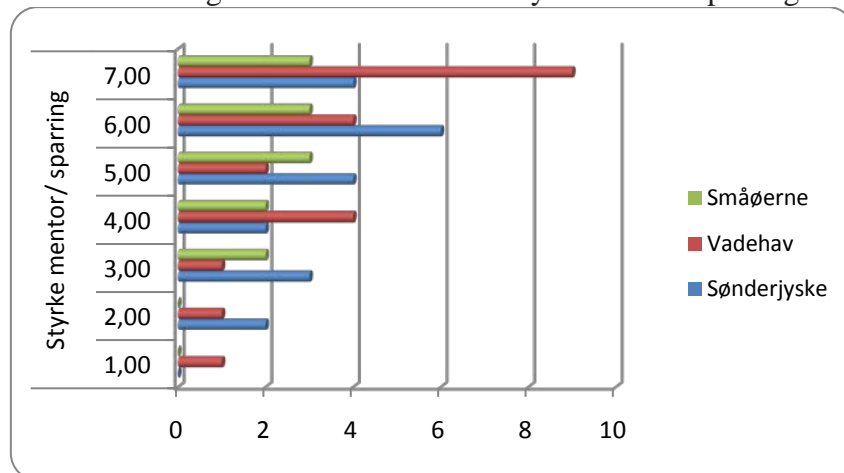
Figur 3.8.7 - Fordeling af svar i forhold til at forbedre forretningsplaner



Figur 3.8.7 viser, at der er ønske om forbedring af forretningsplaner, men igen ikke i så udtalt grad som mange af de andre elementer. Igen må det anses at hænge sammen med relativt høj vækst og god konsolidering hos en del netværksmedlemmer. Det kan betyde, at der ikke er fokus på denne praktiske del

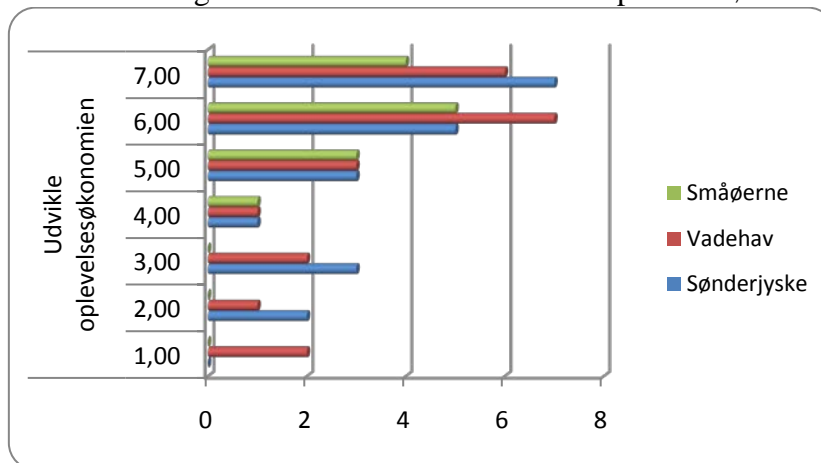
af økonomistyringen hos dem. Igen kunne en differentieret indgang jf. tidligere måske være en fordel.

Figur 3.8.8 - Fordeling af svar i forhold til at styrke mentor/sparringsfunktion



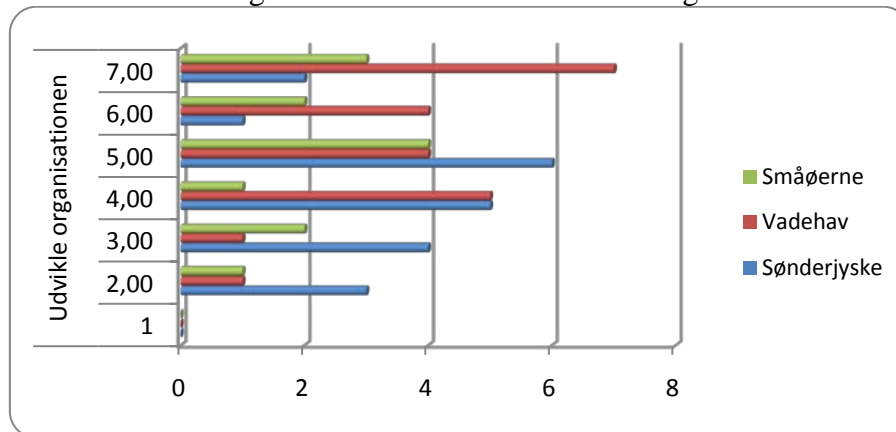
Figur 3.8.8 viser en interesse for en mentor/sparringsfunktion navnlig i Vadehavsprodukter, men den er ikke overvældende, og mange andre ting ser ud til at være mere interessante. Dette omend det kunne være en mulighed for specifik hjælp til den enkelte virksomhed i den omstillingsproces, som blev afdækket i afsnit 3.7 omkring innovationsformerne. Måske er det fordi, de ikke har ret meget erfaring med dette område fra f.eks. en professionel bestyrelse, som det blev afdækket i afsnittet om de grundlæggende informationer.

Figur 3.8.9 - Fordeling af svar i forhold til at udvikle oplevelsesøkonomien



Figur 3.8.9 viser netværkssvirkshedernes indstilling til at bruge netværket til at udvikle oplevelsesøkonomien. Det er de også positive overfor, omend det igen ikke rangerer som det højeste. De færreste har en klar forståelse af, hvad oplevelsesøkonomien egentlig består af, men for netværksdeltagerne ser det ikke ud til at være så vigtigt. De er klar på at prøve det af, hvilket svarer godt overens med de typiske personlige præferencer, som de har.

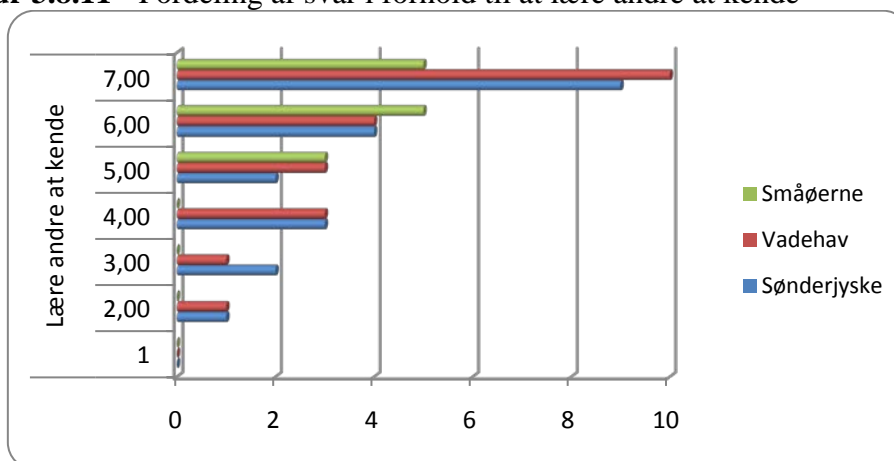
Figur 3.8.10 - Fordeling af svar i forhold til at udvikle organisationen



I figur 3.8.10 ser vi de mest differentierede svar, hvor nogle ser nødvendigheden af at udvikle organisationen, mens andre ikke ser det store behov. Størrelsen af organisationerne er meget forskellige, som det før er blevet afdækket, og det vil naturligvis have en stor effekt på behovet for organisationsudvikling. Imidlertid kan tilføring af kompetencer gøre en stor forskel – også for en mindre virksomhed. F.eks. blev der i en anden case afdækket behov for regnskabshjælp, så de kreative kræfter kunne fokusere på innovation i stedet for at bruge lang tid på talkolonner, som disse mennesker ikke var specielt gode til at håndtere. Men det viser igen behovet for differentieret tilgang til netværket.

Netværket i sig selv er en organisation med løskoblede forbindelser. Der er tale om en ret stor organisation i forhold til de organisationer, som de fleste af netværksdeltagerne selv har, som det ses i de grundlæggende informationer i denne rapport. Organisationsteoretisk undergår en organisation nogle omorganiseringer jf. Greiner (1972) på udvalgte tidspunkter i forbindelse med, at organisationen vokser og flere og flere bliver ansat. Disse betragtninger om bestemte tidspunkter for omorganisering er alt for statiske i den nuværende foranderlige verden og med den fleksible organisering i netværk som udgangspunkt. Betragtningerne viser blot, at netværket som hele har et behov for opmærksomhed og kontinuerlig forandring i forhold til ændrede behov i netværket. Dette er ikke kommenteret af netværksdeltagerne på noget tidspunkt i denne netværksundersøgelse. Måske anses disse ændringer i organisering for at kunne blive løst af sig selv. Måske er netværksdeltagerne ikke opmærksomme på det, eller måske er der en anden grund. Det kan yderligere forskning gå dybere ind i. Der er ikke data til at behandle dette emne yderligere i denne undersøgelse.

Figur 3.8.11 - Fordeling af svar i forhold til at lære andre at kende

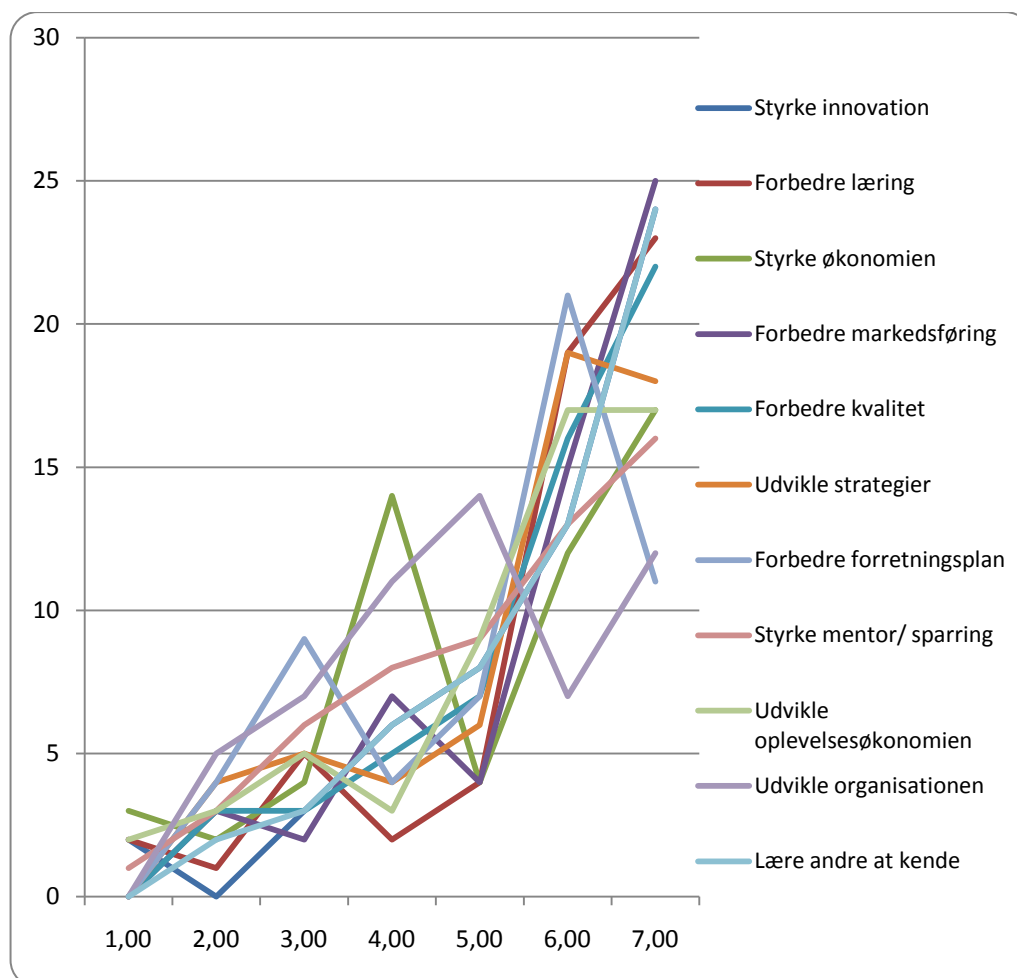


Figur 3.8.11 afdækker et stort relations- og socialiseringsbehov gennem netværket, så der er behov for, at der afsættes tid og lejlighed, hvor denne relationsopbygning og socialisering kan foregå i netværket. Det er også et udmærket tiltag i forbindelse med at skabe tillid og på den måde understøtte åben erfaringsudveksling og opbygning af læring og viden i netværket. Det gør det lettere at åbne op for gode og dårlige erfaringer og bruge den forskellige viden, som netværksmedlemmerne besidder aktivt.

En direkte sammenligning fås i figur 3.8.12, hvor der er foretaget en sammenligning af alle svarene på de ønskede aktiviteter i netværket.

Som det kan ses af figur 3.8.12, så vil netværksmedlemmerne gerne foretage sig rigtig mange forskellige aktiviteter gennem netværket. Nogle af dem kan fint kombineres, men selv med det udgangspunkt er der rigtig mange aktiviteter, som man gerne vil have noget ud af via netværket. Det kan være et potentielt problem, hvis netværksmedlemmerne ikke oplever, at de får deres ønsker opfyldt. Derfor vil det være en fordel at få en nærmere forventningsafklaring iværksat i netværkene omkring, hvad man vil bruge netværket til. Dernæst følge op på, at det også bliver gjort på en måde, der understøtter netværket og de enkelte netværksmedlemmer.

Figur 3.8.12 - Fordeling af alle ønskede aktiviteter i netværket

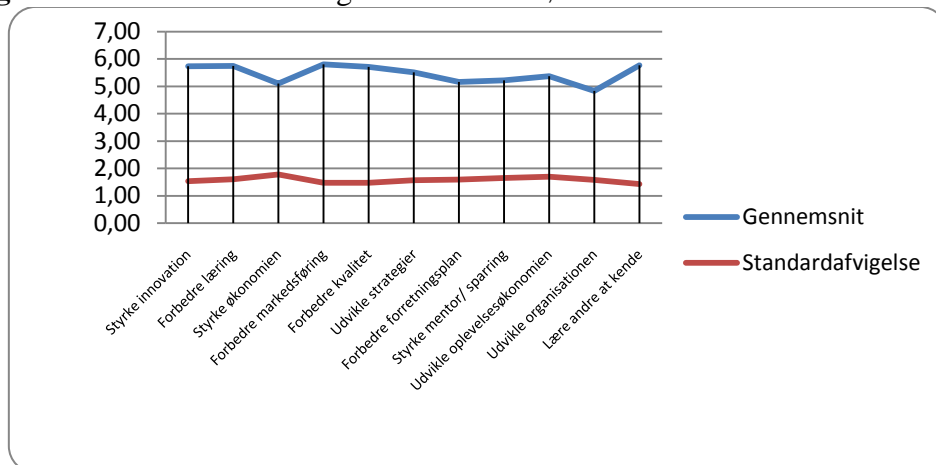


Figur 3.8.12 kan være vanskelig at læse, så derfor supplerer jeg i yderpunktet, hvor man har angivet svar på 7, med nedenstående liste over prioritering i rækkefølgen fra højest til lavest prioritering, der forhåbentlig hjælper på læsemuligheden:

Forbedre markedsføringen
Styrke innovation
Lære andre at kende
Forbedre læring
Forbedre kvalitet
Udvikle strategier
Styrke økonomi
Udvikle oplevelsesøkonomi
Styrke mentor
Udvikle organisation
Udvikle forretning

En nærmere analyse af disse forventninger foretages ved hjælp af gennemsnit og standardafvigelse, som det ses af figur 3.8.13.

Figur 3.8.13 - Gennemsnit og varians af alle ønskede aktiviteter i netværket



Figur 3.8.13 viser, at alle gennemsnit er på 5 eller derover, hvilket må siges at være særdeles højt. Standardafvigelserne ligger i udsvingsrummet 1,5 til 2, hvilket svarer meget godt til andre afvigelser påvist på andre variable i dette materiale, så ønskerne afspejler den almindelige forskellighed i netværket.

Gennem en statistisk korrelation af svarene på de ønskede aktiviteter undersøges, om der er samvariation imellem variablene i tabel 3.8.1.

Tabel 3.8.1 - Korrelation mellem de ønskede aktiviteter

Komponent Matrix ^a	
	Komponent
	1
Innovation	,801
Læring	,835
Finans	,799
Marketing	,831
Kvalitet	,852
Strategi	,831
Forretningsplan	,773
Mentorordning	,824
Oplevelsesøkonomi	,623
Organsatorisk udvikling	,786
Lære andre at kende	,720

Tabel 3.8.1 viser en forbavsende høj positiv korrelation og samvariation i besvarelsene. Det betyder, at mange samstemmende har svaret, at de har disse mange ønsker til netværket. Det formindsker ikke behovet for forventningsafklaring i netværket og hos netværksvirksomhederne selv

omkring deres ressourcer, og hvordan de gerne vil prioritere dem i netværkssammenhæng.

4 Karakteristika for de deltagende virksomheder

Dette afsnit opsummerer de fundne karakteristika i en profil for de tre netværk. Nogle af de pågældende karakteristika vil gå igen for de tre netværk, mens andre vil være specifikke for et eller to af netværkene.

Karakteristik	Sønderjyske	Vadehav	Småøerne
Grundlæggende informationer:			
• Virksomhedsstart – år siden start af ældste SMV.	>100	>100	=35
• Mange veletablerede? – tid, omsætning, EK %	Ja	Ja	Ja
• Andel af besvarelser fra kvindelige ledere - %.	52	35	46
• Andel af økologer - %.	29	12	54
• Andel med professionel bestyrelse - %.	14	22	0
• Gennemsnitlig omsætning – i mio. kr..	8	10	3,5
• Gennemsnitlige antal fuldtidsansatte	8,5	8	4,5
• Egenkapital - %.	70	65	75
• Prisniveau på markedsniveau eller derover >= 2.	2,2	2,2	2,4
Vækst og vækstforventninger:			
• Vækst i de sidste to år - procent	10	6	13
• Forventet vækst i de næste to år - procent	10	7	9
Forbindelser:			
<u>Økonomiske rum:</u>			
• Karakteristika for heterogenitet i værdikæden – antallet af funktioner i netværksvirksomhederne - min. og max inden for værdikædeaktiviteterne	3-15	3-13	2-9
• Karakteristika for antal samarbejdspartnere i netværksvirksomhederne – antal samarbejdspartnere min. og max. i værdikædeaktiviteterne.	0-15	1-9	2-15
<u>Sociale rum:</u>	Søn.	Vad.	Små.
• Karakteristika for højeste indlejring af sociale forbindelser til mennesker i lokalområdet.	Familie og venner	Familie og venner	Venner og andre netværk
<u>Fysiske rum:</u>			
• Karakteristika for højeste indlejring af fysiske forbindelser til lokale ressourcer i netværksvirksomhederne	Bygninger og land	Bygninger og land	Bygninger og land

Præferencer:			
<ul style="list-style-type: none"> Karakteristika af personlige præferencer hos respondent – virksomhedsejer/ direktør 	Positiv	Positiv	Positiv
	Udad-vendt	Udad-vendt	Udad-vendt
	Logisk	Logisk	Logisk
	Følelser	Følelser	Følelser
Virksomhedskultur:			
<ul style="list-style-type: none"> Karakteristika af organisationskulturelle træk i netværksvirksomhederne: Hvad vægter man højt i organisationen? 	Individet	Individet	Individet
	Ideer fra leder	Ideer fra leder	Ideer fra leder
	God stemning	God stemning	God stemning
	Hurtig handling	Hurtig handling	Hurtig handling
	Åben	Åben	Åben
	Produkt kvalitet	Produkt kvalitet	Produkt kvalitet
	Proces kvalitet	Proces kvalitet	Proces kvalitet
	Mundtl. Instruks	Mundtl. Instruks	Mundtl. Instruks
Virksomhedskultur	Søn..	Vad..	Små..
	-	Belønning	-
	-	Vinde	-
	-	Skriftl. Instruks	-
Læringsformer:			
<ul style="list-style-type: none"> Karakteristika for læring i netværksvirksomhederne: Hvordan foretrækker man at lære? 	Reflektere	Reflektere	Reflektere
	Observere	Observere	Observere
	Handle ej korrel.	Handle ej korrel.	Handle ej korrel.
Innovationsformer:			
<ul style="list-style-type: none"> Karakteristika for innovation i netværksvirksomhederne: Hvordan forgår innovationen nu? 	Produkt	Produkt	Produkt
	Impuls	Impuls	Impuls
Hvordan vil man gerne have den til at foregå i fremtiden?	Produkt	Produkt	Produkt
	Proces	Proces	Proces
	System	System	System

Ønsker til netværkssamarbejde			
<ul style="list-style-type: none"> Karakteristika for ønsker til netværkssamarbejde: 	Mar-keds-føring	Mar-keds-føring	Mar-keds-føring
	Inno-vation	Inno-vation	Inno-vation
	Lære	Lære	Lære
	Lære andre at kende	Lære andre at kende	Lære andre at kende

Det ses af denne opsummering af forholdsvis få karakteristika ud af mange mulige, at netværksvirksomhederne, der deltager i fødevarenetværk, er meget forskellige. Imidlertid vil det alene af den grund være væsentligt at fremhæve de karakteristika, der er ens i de underliggende netværksvirksomheder. Disse karakteristika er interessante at kende i forbindelse med netværkets organisatoriske tiltag. De fælles karakteristika kan fremme identitetsforståelsen og dermed skabe en fælles platform at bygge på i netværkssamarbejdet. Derfor foretages en kort uddybning og perspektivering i det følgende.

En større del af disse netværksvirksomheder er økonomisk velfunderede, og de befinder sig inden for markedsnicher, hvor det er muligt at få en prispræmie for deres produkter. Tilsammen udgør disse netværk betydelige ressourcer for regionalområdet, der er forholdsvis let tilgængelige via deres fælles organisering i netværk. I dette materiale er kun undersøgt tre netværk. Imidlertid findes mange flere fødevarenetværk i Danmark som vist på hjemmesiden for 'Smagen af Danmark'. Yderligere forskning i disse netværk vil derfor være interessant i forbindelse med innovation og vækst.

Netværksmedlemmerne har generelt en stærk forståelse af vækst, og hvad det kræver af dem i egen virksomhed. Mange har selv oplevet betydelig vækst, der støtter deres forventninger til, at de gennem yderligere aktiviteter kan opretholde stor vækst på trods af udfordringer som f.eks. finanskrisen.

Netværksvirksomhederne har en betydelig indlejring i det sociale og fysiske rum. Mange af virksomhederne har flere funktioner tilknyttet deres virksomhed, og en del af dem har mange samarbejdspartnere. Det betyder et interessant flow i aktiviteterne i disse landdistrikter, hvor virksomhederne typisk befinder sig, som må anses for en betydelig faktor for landdistriktsudviklingen.

Netværksdeltagerne er positive og udadvendte. Det giver sig også udslag i deres virksomhedskultur, der typisk er åben overfor at fortælle om deres virksomhed. Denne åbenhed giver en god basis for informationsudveksling og en mulighed for at lære af hinanden. Desuden vægter de en god stemning i virksomheden, samtidig med at de gerne gennemfører nye ideer typisk ved hurtig handling på de konkrete ideer. Deres læringsform er præget af at foretrække refleksion og observation. Der er tydeligvis i læringen en forskel mellem handling og de øvrige læringsformer for de deltagende virksomheder.

De ønsker i høj grad at sætte fokus på innovation. Hvor man primært hidtil har arbejdet med den impulsive produktinnovation, så ønskes der i fremtiden fokus på både produkt- og procesinnovation, samtidig med at en mere systematisk tilgang ønskes. Muligheden for at gennemføre den gode ide ønskes stadig opretholdt på rimeligt højt niveau.

Disse karakteristika danner et godt potentiale for yderligere innovation og vækst i fødevarenetværkene. De har vist, at de kan, og de har også tilkendegivet, at de vil langt mere på innovationsfronten end det de foretager sig i øjeblikket. De har selv mange ønsker til netværket, hvor en forventningsafklaring og prioritering kan være gavnlig, så de ikke kaster sig ud i for mange ting samtidigt. Et af deres primære ønsker er imidlertid at arbejde med innovation i netværkssammenhæng.

Det er væsentligt med denne afdækning af de enkelte netværkssvirkomheders karakteristika, da de har fællestræk, som er formålstjenlige at kende for netværkets videre organisatoriske tiltag. De arbejder med en åbenhed, der skaber god grobund for innovation og vækst. Men analysen af deres karakteristika viser også, at de deltagende virksomheder har en stor mangfoldighed af organisatoriske sammensatte grænser. Netværkssvirkomhederne har meget store forskelle, der er væsentlige at anerkende og italesætte i netværket for at 'åbne disse grænser' i samarbejdet. Netværkene er løst koblede, hvilket betyder, at de organisatoriske strukturer meget naturligt er få og svage. Det sætter fokus på de organisatoriske processer, hvor deltagere og opgaver indgår i en strøm af handlinger. Derfor er det vigtigt for netværket at vide, hvad deltagerne står for, og hvilke opgaver der prioriteres for handling af de deltagende i netværket. Netværksdeltagerne indgår således i en selvorganiseringsproces. De organisatoriske processer i netværket kan med fordel bygge på både ligheder og forskelle i karakteristika afdækket i denne rapport. Ligheder og forskelle kan anvendes i et positivt samspil til gavn for innovation og vækst. De karakteristiske fællestræk er vigtige at anerkende og italesætte, så de kan danne grundlag for identiteten og det videre samarbejde i netværket. Forskellene er også vigtige at anerkende og italesætte, så de kan bearbejdes og anvendes til vidensopbygning og platform for de nye innovative tiltag. Der kan således foregå en 'bindende' og 'brobyggende' funktion, som beskrevet af Svendsen og Svendsen, som kan opbygge social kapital i en bevidst proces i netværkene.

Innovation kræver, som beskrevet af Amabile et al (1996) både de nye ideer og evnen til at gennemføre dem ved hjælp af fælles initiativ og kontrol. Gennem netværkets forskelligheder har netværkssvirkomhederne en unik indgang til ideer, læring og viden om, hvordan man kan gøre. Gennemgangen af netværkssvirkomhedernes karakteristika udgør en platform for disse forskelligheder til positivt samspil og modspil til gavn for innovation og vækst.

Det vil være interessant at forske videre gennem fokusgruppeinterview med netværksdeltagerne i de tre undersøgte netværk på baggrund af denne rapport. Her kan opmærksomheden henledes på den vækst, netværkssvirkomhederne har opnået og de muligheder, som virksomhederne har for fortsat vækst. Kan

netværksmedlemmerne understøtte hinanden til at opnå en endnu højere vækst? Hvordan? Hvilke karakteristika anses for bærende og hvorfor? Hvilke forskelle anses for essentielle for innovation og vækst? Hvorfor? På denne måde skabes et pusterum i den løbende organiseringsproces, hvor netværksdeltagerne får lejlighed til at grave et spadestik dybere i deres egen selvorganiseringsproces. Yderligere kan i den forbindelse indhentes forskningsmateriale til forståelse af netværkssamarbejde i forbindelse med innovation og vækst. I den sammenhæng kan man i forskningen efterprøve den kollektive og aktive organiseringsproces for fremadrettet meningsskabelse, jf. Weick (1995), i netværkssammenhæng og hos de deltagende virksomheder.

Det vil naturligvis også være interessant at undersøge andre netværk inden for fødevareområdet ud fra samme metode og hermed efterprøve resultaterne i denne rapport i en anden sammenhæng. Desuden vil det være interessant at undersøge netværk i ikke-fødevareområder for at se, om de samme karakteristika gør sig gældende i andre områder.

5 Konklusion

Denne rapport illustrerer, hvorledes innovation og vækst afspejler sig i fødevarenetværk. Dette gøres ved at afdække, hvad der karakteriserer de virksomheder, der deltager i sådanne fødevarenetværk. Da innovation og vækst er i fokus, afdækkes disse områder, men også mere underliggende faktorer såsom økonomisk formåen, forbindelser til samarbejdspartnere, personlige præferencer, organisationskultur, foretrukne læringsformer og innovationsformer samt ønsker til netværkssamarbejdet fremover afdækkes.

Det gøres primært i en kvantitativ deskriptiv analyse ud fra et on-line spørgeskema sendt til alle fødevarevirksomheder i de tre netværk: Sønderjyske Madglæder, Vadehavsprodukter og Småøernes Fødevarenetværk. I alt indgår 60 SMV'ere i denne analyse.

Generelt kan konkluderes, at netværksvirksomhederne er meget forskellige på mange af disse parametre, men de har dog også væsentlige fælles karakteristika, der kan bruges til at styrke identiteten og samarbejdet. Som organisationsform er der tale om løst knyttede netværk, hvor meget få formaliserede processer er fastlagt. Det stiller ganske særlige krav til forståelse af hinanden og til forståelse af de processer, der foregår i netværket. I afsnit 4.0 er en række karakteristika oplistet, som gælder enten på tværs af alle tre netværk eller for en eller to af netværkene. Disse karakteristika afdækker entreprenørielle virksomheder, der har et stærkt ejerskab til innovation og vækst. De vil gerne forandre deres innovationstilgang i fremtiden, og de vil gerne arbejde med innovation i netværkssammenhæng. Ellers har de et multidimensionelt indhold af karakteristika i deres virksomheders organisationer. De listede karakteristika kan bidrage til netværkets egen forståelse af sig selv og bidrage til procesforståelsen i netværket og dermed fremme innovation og vækst.

Denne rapport bidrager derfor til fødevarenetværkenes egen identitetsforståelse. Yderligere forskning vil være nødvendig for at afdække innovation og vækst i fødevarenetværk, hvor yderligere bidrag til forståelse af innovation og vækst kan afdækkes.

Tak

En tak skal rettes til respondenterne i de 3 netværk for at have taget sig tid til at give oplysninger til analysen.

Ligeledes tak til mine kolleger i LIV-projektet, der har fødevareministeriet som bevillende myndighed, for aktiv støtte og sparring gennem denne netværksundersøgelse.

Deltagerne i LIV-projektet er:

Professor Flemming Just, projektleder, SDU
Professor MSO Gunnar Svendsen, SDU

Lektor Villy Søgaard, SDU
Adjunkt Pia Heike Johansen, SDU
Ph.d. stipendiat Tove Brink, SDU
Seniorforsker Egon Noe, AU-DJF
Seniorforsker Chris Kjeldsen, AU-DJF
Forsker Kurt Hjorth Gregersen, KU-Life, FOI

Desuden en tak til alle mine kolleger ved Center for Landdistriktsforskning ved Syddansk Universitet for kommentarer til dele af denne rapport - se venligst link:

http://www.sdu.dk/Om_SDU/Institutter_centre/C_clf_CenterLanddistriktsforskning/Medarbejdere.aspx

Endvidere en tak til videnskabelig assistent Dorte Salling Kromann for assistance med udfærdigelse og gennemførelse af spørgeskemaet.

6 Litteraturliste

- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. 1996. *Assessing the Work Environment for Creativity*. Academy of Management Journal.
- Ashby W.R. 1962. *Principles of the Self-Organizing System*. I Principles of Self-Organization: Transactions of the University of Illinois Symposium.
- Asheim B.T and Coenen L. 2005. *Knowledge bases and regional innovations systems: Comparing Nordic Clusters*. Research Policy 34.
- Brink T. 2009. *Ideas & Control: A Case on How organizing can enable innovation in a network* IFUL Working Paper no 7. WP7. Danish Institute of Rural Research and Development.
- Brink T. 2008. *Ideer og brudflader: Hvordan kan organisering fremme innovationen i et netværk?* IFUL Working Paper no. 4. Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter (IFUL).
- Castells M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers. Oxford.
- Center for Landdistriksforskning, Syddansk Universitet - Tove Brink
http://www.sdu.dk/Om_SDU/Institutter_centre/C_clf_CenterLanddistriksforskning/CLF_publicationer/IFUL_Working_Papers.aspx
- Child J. 2005. *Organization: Contemporary principles and Practices*. Blackwell Publishing. Malden.
- Coase R.H. 1937. *The Nature of the Firm*. Economica, 4:386-405.
- Csikszentmihaly M. 2002. *Creativity – Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper & Row.
- Edquist C. 2004. *Systems of Innovation – Perspectives and Challenges*. The Oxford Handbook of Innovation.
- Giddens A. 1979. *Central Problems in Social Theory*. Berkeley.
- Greiner L. 1972. Reprint 1998. *Evolution and revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Hedetoft A. 2008. *Finansiering af virksomheder i landdistrikter*. CRT. Velfærdsministeriet. Oktober .
- Hernes T. 2004. *Studying Composite Boundaries: A framework of analysis*. Human Relations, vol. 57(1):9-29. Sage Publication.

Hofstede G. 1992. *Turning Organizational Culture from Fad into Management Tool*

Jacobi J. 1973. *The Psychology of C.G. Jung*. Yale University Press

Kolb D.A. 1984. *Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice- Hall.

March J.G.. 1991. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science* 2:71-87.

Nielsen, 1st. half (2009). *Global Consumer Confidence, Concerns and spending*. A global Consumer Rapport – p.10.

Nonaka I. and Takeuchi H. 1995. *The Knowledge Creating Company*". Oxford University Press.

OECD Rural Policy Review. 2006. *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*. OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development.

Powell W.W., Koput K.W. and Smith-Doerr L. *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*. *Administrative Science Quarterly*, 41(1996): 116-145.

Powell W.W. 1987. *Hybrid Organizational Arrangements: New Forms or Transitional Development?*. *California Management Review*, 30(1), p. 67-87.

Powell W.W. 1990. *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 12. P. 295-336.

Svendsen G. T. og Svendsen G.L.H. 2009. *Handbook of Social Capital. The Troika of Sociology, Political Science and Economics*'.

Thorelli H.H. 1986. *Networks; Between Markets and Hierarchies*. *Strategic Management Journal* 7, p. 37-51.

Weber M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press. New York.

Weick K.E. 1969. *The Social Psychology of Organizing*". Reading.

Weick K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications .

Vedsmand T. og Petersen T. 2009. *Succesfuld innovation i landdistrikter*. CRT. Velfærdsministeriet, februar

Williamson O.E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.

www.statistikbanken.dk/fs_graf0/122521

www.statistikbanken.dk/fs_graf0/122691

www.top1000.dk Top1000 listen er udarbejdet af KPMG på baggrund af virksomhedernes regnskaber. Omsætningen anvendes som hovednøgle i rangeringen af virksomhederne.